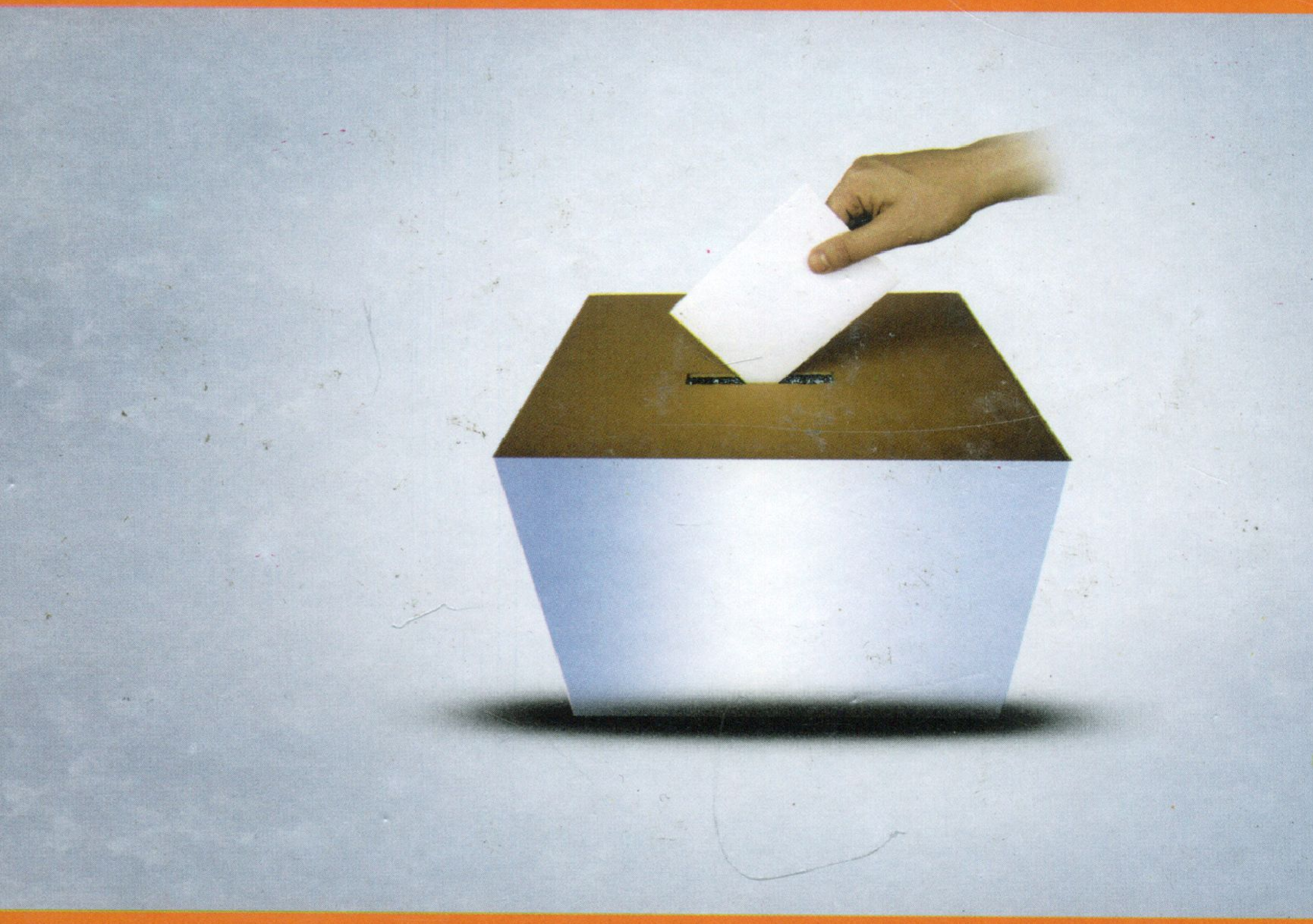
# القيـــادات المنتخبـــة

## والإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية




إعداد

**إبراهيم شريف عبد العزيز شريف**

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببنها


تقديم


**أ.د/ على محمود أبو ليلة**

أستاذ علم الاجتماع - كلية الآداب

جامعة عين شمس





مكتبة الوفاء القانونية


مكتبة الوفاء القانونية

# القيـــادات المنتخبـــة

## والإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية

إعداد

**إبراهيم شريف عبد العزيز شريف**

المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ببنها

تقديم

**أ.د/ على محمود أبو ليلة**

أستاذ علم الاجتماع- كلية الآداب

جامعة عين شمس

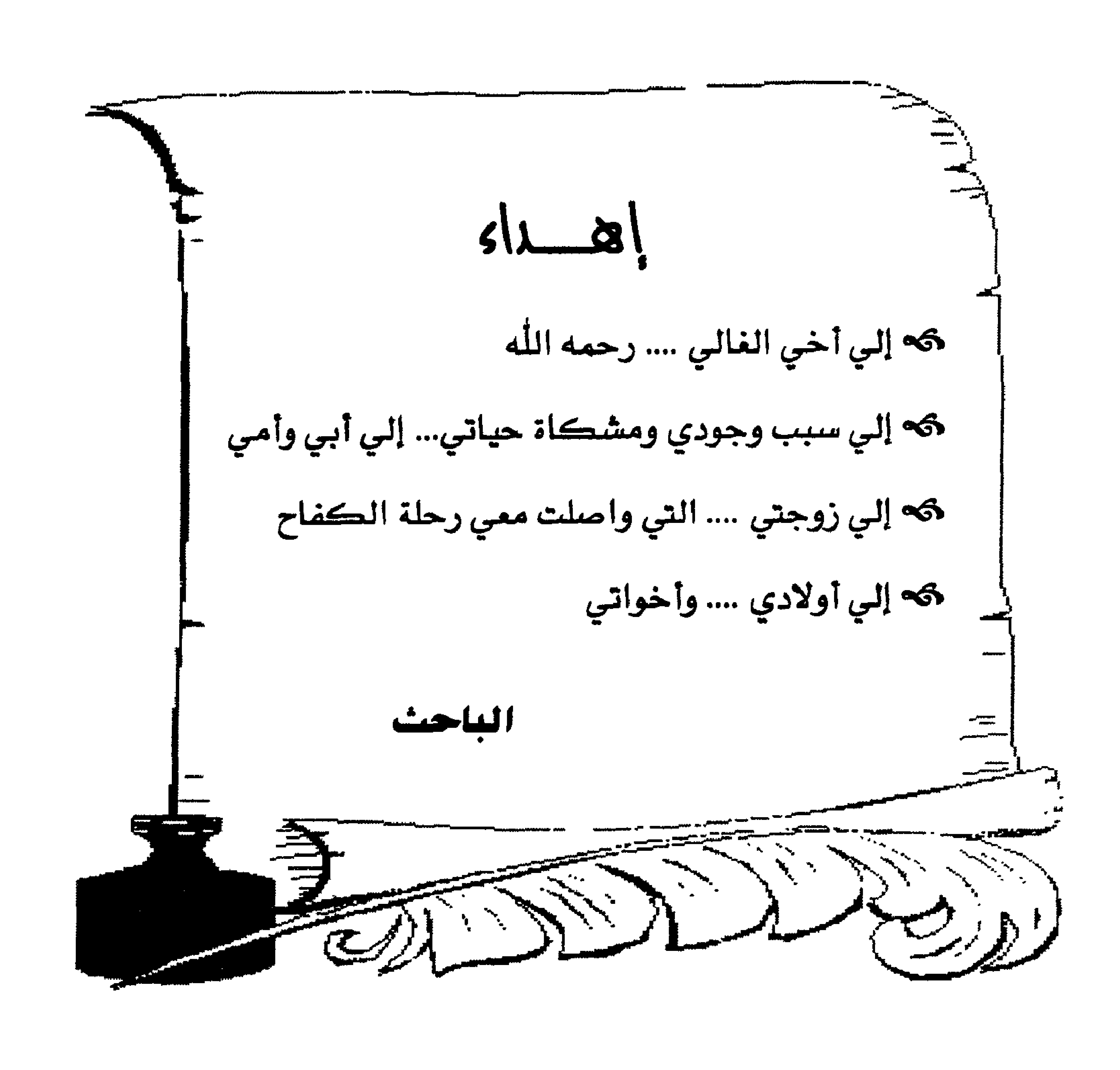
الطبعة الأولى

2013م

الناشـر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشـر

تليفاكس : 5404480 - الإسكندرية



# إهـــداء

- إلي أخي الغالي .... رحمه الله
- إلي سبب وجودي ومشكاة حياتي... إلي أبي وأمي
- إلي زوجتي .... التي واصلت معي رحلة الكفاح
- إلي أولادي .... وأخواتي

**الباحث**

# شكر وتقدير

الحمـد لله رب العـالمين والـصلاة والـسلام علـى أشـرف المرسـلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

واسجد لله العلى العظيم شكر وإجلال الذي وفقني في إتمام هذا العمل، كخطوة على **طريق العلم ... وبعد..**

وعرفانًا بالجميل يطيـب للباحـث أن يتقـدم بـأسمى آيات الـشكـر والتقدير إلى العالم الجليل **الأستاذ الدكتور/ على محمود ليله**، الذي شرف الباحث بتفضله في الإشراف على هذه الدراسة، ويدين الباحث بالشكر والتقدير والامتنان له، لما أحاطه من رعاية واهتمام، وكذلك لسعة صدره وعونه وتقديمه كل الرعاية والعناية إلى تلاميذه من طلاب العلم، فهو بحق نعم العالم الإنسان، ومثالاً للعطاء غير المحدود ليس للباحث فحسب، وإنما لكل من تعامل معه، فجزاه الله عنى وعن زملائي الباحثين خير الجزاء.

وأحمد الله الذي وفقني بلجنة المناقشة، التي أشرف بمناقشتهم لهذا العمل، فأقدم كل الشكر والتقدير إلى **الأستاذ الدكتور/ محمود الكردي**، والذي يحظى بالحب والقبول بين الباحثين والدارسين في مجال علم الاجتماع ؛ لما يوفره من وقتًا وجهدًا لطلاب العلم والذي وافق على مناقشة هذا العمل، فله منهم ومنى جزيل الشكر والتقدير.

كما أتوجه بالشكر والتقدير **للأستاذ الدكتور/ محمد السيد أبو المجد عامر**، على تفضله بقبول مناقشة الباحث رغم مشاغله ليضع

لساته المنهجية ، وإرشاداته المتميزة التي تثرى هذا العمل، فجزاها الله عنى خير الجزاء.

وفي النهاية اهدي هذا العمل إلي أخي الراحل (رحمه الله)، والي أبي وأمي، أطال الله عمرهما ، والي زوجتي وأبنائي، وأخواتي.

وأدين بالفضل، والشكر، والتقدير لكل من أولوني برعايتهم العلمية ، وأعطوني خلاصه جهدهم، وعلمهم، ووقتهم، أساتذتي وزملائي بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببنها.

**الباحث**

# تقديـــم

يتناول هذا المؤلف من موضوعين علي قدر كبير من الأهمية هما الجمعيات الأهلية، وهي جناح هام من المجتمع المدني، والقيادة التي بإمكانها إذا امتلكت الملكات والقدرات الملائمة التي تجعل من الجمعيات الأهلية مقالة للنهوض بالمجتمع المدني، لذلك فنحن أمام قضية لهذا المؤلف تتناول بعدين هامين من أبعاد التنمية الاجتماعية التي ينشدها مجتمعنا، في هذا الإطار فإننا إذا تناولنا الجمعيات الاهلية كبعد أساسي يعالجه هذا المؤلف، فسوف نجد ان التطور العالمي تتابعه في اطاره أنماط المجتمعات المجتمع التلقائي الذي ظهر بظهور الانسان علي سطح الارض، وسعيه لإعمارها، باعتباره خليفة الله في الارض، حيث تأسس هذا المجتمع بنظمه الاجتماعية وظواهره بصورة تلقائية، وحينما قطع الانسان اشواطا علي طريق التطور، فإنه طور تضافرا مع ذلك أساليبه في بناء العمران البشري، بل وتطور العمران البشري ذاته، بحيث كان ذلك شاهدا علي تطور القدرات الانسانية كمدخل لتطوير قدرات المجتمع.

وابتداء من القرن الخامس عشر بدأ الحديث عن المجتمع السياسي الذي تجسد في النظام السياسي والدولة التي تمثلت وظيفتها الأساسية في ضبط المجتمع الإنساني الذي أسسه الانسان بصورة تلقائية وهذا الأمر الذي يعني أن المجتمع السياسي ولد من رحم المجتمع الإنساني، في محاولة لتنظيم التفاعل في إطاره، حتي يتفاعل البشر في نطاقه بصورة إنسانية، تعاونية، خالصة من اي نزاعات أو صراعات.

في ذات الوقت بدأ الحديث عن ظهور المجتمع المدني الذي تضمن ثلاثة مكونات أساسية الاحزاب باعتبارها تنظيمات جماهيرية تنظم تفاعل فئة من البشر في المجال السياسي . والنقابات التي تقتصر فاعليتها علي العاملين في مهنة معينة ، وتدافع عن حقوقهم وتسعي للارتقاء بأوضاعهم الاجتماعية والمهنية. ثم الجمعيات الأهلية التي تعمل باتجاه الارتقاء بأوضاع البشر عامة دون تفرقة أو تحيز علي أساس الدين والملة ، أو العرف، او الجماعة القرابية او التوجه السياسي . وقد أثبتت الجمعيات الاهلية أو ما يطلق عليها حديثا المنظمات غير الحكومية ، جدارة ، إذا عملت بإخلاص وموضوعية ، في الارتقاء بأوضاع الجماهير، لقد بدأت هذه الجمعيات الاهلية برعاية أحوال الفقراء استنادا إلي مبدأ الرعاية الاجتماعية ، تساعدهم في إشباع حاجاتهم الانسانية مباشرة . ثم تطور أداؤها فاهتمت الجمعيات الأهلية التنموية التي تساعد المحتاجين بتأسيس مشروعات إنتاجية صغيرة ، تكبر بالمثابرة والعمل وبذل الجهد ، وذلك استنادا الي الحكمة الصينية " لا تعطني سمكة ، ولكن علمني كيف اصطاد السمك" . وقد عبر ذلك عن تطور في أسلوب العمل، من الإشباع المباشر للحاجات الأخرين . ثم ظهرت أخيرا الجمعيات الأهلية الحقوقية التي تدافع عن حقوق الانسان في التعبير، والأمن من كل خوف إضافة إلي حمايته من العوز و الحاجة، أو الدفاع عنه في حالة حرمانه من حقوقه، أو الدفاع عن ممارسة هذه الحقوق.

ونحن إذا تأملنا هذا التطور التاريخي سواء علي مستوي المجتمعات الكلية أو علي مستوي الجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية، لوجدنا أن ثمة ميل تاريخي لإبراز دور الجماهير في صناعة واقعها أو تحديد هوية مستقبلها. وهذا الأمر الذي يعني أن المجتمع المدني

والجمعيات الاهلية، تتجه إلي استنفار قدرات الجماهير، من أجل العمل طواعية، باتجاه الارتقاء بأوضاعهم الانسانية وأوضاع الاخرين .

وهنا نجد أن هذا العمل الانساني يحتاج إلي تنظيم يشكل دور القيادة التي تعتبر القصبة الثانية، أو الضلع الثاني لهذا المؤلف، فبدون القيادة الرشيدة والواعية لن تتمكن هذه التنظيمات من تحقيق أهدافها . فقيمة القيادة الفعالة، أنها تعمل باتجاه حصر الموارد بصورة دقيقة، سواء الموارد المادية أو المعنوية، ثم التعامل مع هذه الموارد بلي اهدار، واستنادا إلي مبدأ المنفعة الحيوية، حتي تتمكن بإرادتها الأمنية لهذه الموارد من تطوير الإمكانيات التي تساعد في الارتقاء بأحوال البشر .

ومثلما عرف التاريخ أنماطا من الجمعيات ونماذج من الجمعيات الأهلية عرف أيضا نماذج من القيادة التي تتابعت تاريخيا. وقد كانت القيادة الأبوية هي اول نماذج القيادة التي عرفتها المجتمعات الإنسانية، وهي قيادة انتقلت من الإطار القرابي والعائلي إلي المجتمع وتنظيماته المتنوعة، ومارست القيادة بمنطق أبوي، لها حقوق علي الجميع، وعليهم واجبات لهذه القيادة، هي قيادة لا تسمح بالحوار والنقاش، ولكنها تجيد إلقاء الأوامر والتوجيهات، التي تصدر عن الخبرة التي تدعي هذه القيادة ملكيتها.

وقد بدأت هذه القيادة تنسحب من علي المسرح لتخلي المشهد بظهور القيادة "الكارزومية" التي قد لا تعتمد علي إرث أبوي، ولكنها تعتمد بالأساس علي قدرتها علي إبداع أفضل الأساليب التي يمكن أن تساعد في تطوير المجتمع والارتقاء بأوضاع البشر هي مثل القيادة الأبوية، وغير أنها تستمد شرعيتها من عبقريتها وقدرتها علي الإبداع، ثم يأتي النمط الثالث والأخير وهو القيادة القانونية المنظمة، التي تدبر

استنادا الي قواعد قانونية واضحة، فإذا أضفنا إليها القدرة علي الإبداع أصبحت القيادة الرشيدة، التي تقود منظماتها وفق القانون من ناحية والقيم أو المعارف العلمية من ناحية ثانية.

لذلك كانت أهمية هذا المؤلف الذي يعالج موضوعين من أهم الموضوعات في عالمنا المعاصر، علي قاعدة من التضافر، حيث تقود القيادة الماهرة الي تأسيس التنظيمات الفعالة، وقد عالج الأستاذ ابراهيم شريف هذا الموضوع بقدرة علمية وتحليلية رفيعة المستوي، أدرك من خلالها طبيعة القيادة الملائمة، والأسلوب الأمثل الذي يمكن بواسطته أن تحل هذه القيادة مشكلات التنظيمات والجمعيات الأهلية التي يتولون قيادتها أو إدارتها . بحيث يمكن اعتبار هذا المؤلف إضافة حقيقية للمكتبة العربية، تستفيد منها الباحثون في هذا المجال، كما يمكن اعتباره – أي المؤلف – خير عون ومساعد لمن يهتمون بالعمل الاهلي، ويسعون من أجل تمكينه وتطوير قدراته، وهو جهد يستحق عليه صاحبه الشكر والتقدير، ونتمنى ان نشهد في المستقبل، من يتعامل مع هذا المؤلف، حتي يتوفر لنا تراثا علميا عميقا وفعالا وقادرا علي مساعدتنا باتجاه الارتقاء بالعمل الأهلي في مجتمعنا . والله الموفق أولاً وأخيراً.

د/ علي ليله

# مقدمـــة

تعتبر المنظمات غير الحكومية من التنظيمات الأساسية التي يعتمد عليها بجانب التنظيمات المحلية الاخري في تقديم الخدمات الاجتماعية وتنمية المجتمعات المحلية، ويأمل العاملون في مجال التنمية والرعاية الاجتماعية والمسئولون ومتخذو القرار علي المستويات العليا أن تؤدى الجمعيات دورها علي النحو المنشود، وبخاصة في المرحلة الحالية التي يواجه فيها مجتمعنا تغيرات اجتماعية واقتصادية مصاحبة لتيار العولمة.

ولاشك أن القيادات الأهلية داخل مجالس إدارات هذه الجمعيات تعتبر من الأركان الأساسية التي تستحق الدراسة في هذا التنظيم، لما لها من دور هام في مشاركة الأفراد المجتمع في مؤازرة جمعيات تنمية المجتمع والتضامن معها، مما يعطيها قدرة علي تعبئة الموارد المحلية، ومن ثم مواجهة الاحتياجات ببرامج خدمات وبرامج تنمية.

وتحتاج الجمعيات الأهلية من اجل القيام بدورها إلي قيادة تطوعية واعية لديها رؤية مستقبلية وتأخذ بالأسلوب الديمقراطي، وتراعي مبادئ الحكم الرشيد في الإدارة، وتضمن المشاركة الحقيقية من جانب المواطنين من اجل دعم تلك الجمعيات ماديا ومعنويا، وبالتالي تزداد قدرة برامجها ومشروعاتها علي إشباع احتياجات المواطنين ومواجهة مشكلاتهم.

وبناء عليه تبنى الباحث فى هذه الدراسة محاولة تحليل الدور الذي تقوم به القيادات المنتخبة داخل الجمعيات الأهلية لمواجهة العديد

من تلك المشكلات، حيث جاءت الدراسة لتحديد **ما هو دور القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية المصرية في مواجهة مشكلاتها؟.**

وتقع الدراسة الراهنة في ثمانية فصول رئيسة بالإضافة إلى ملخصات الدراسة والملاحق، **حيث جاء الفصل الأول: "مشكلة الدراسة والمفاهيم الأساسية"** حيث تناول عرض لمشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها، ومفاهيم الدراسة، وانتهى الفصل بعرض الموجهات النظرية للدراسة.

**الفصل الثاني: بعنوان (الدراسات والبحوث النظرية السابقة)**، حيث تناول الفصل مناقشة وتحليل أربعة محاور أساسية وقد جاءت على النحو التالي: أولا: دراسات مرتبطة بالقيادات داخل الجمعيات الأهلية، ثانيا: دراسات مرتبطة بالعمل الأهلي والجمعيات الأهلية، ثالثا: الدراسات المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي، رابعا: تعقيب على الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية منها.

**الفصل الثالث: بعنوان (القيادة والإدارة الرشيدة للحكم في الجمعيات الأهلية)**، وتناول عرض ومناقشة ثلاث موضوعات أساسية جاءت على النحو التالي: أولا: أنواع القيادة وأهميتها بالمنظمات، ثانيا :وظائف القيادة بالجمعيات الأهلية، ثالثا :الإدارة الرشيدة للحكم من خلال المفهوم والسمات ، ومسئوليات مجلس الإدارة.

**الفصل الرابع: بعنوان (ملامح الجمعيات الأهلية في مصر)**، وذلك من خلال عرض ومناقشة ثلاث موضوعات: أولا: التطور التاريخي للجمعيات الأهلية في مصر، ثانيا: أنواع الجمعيات الأهلية ودورها في تنمية المجتمع، ثالثا: دور القيادة في مواجهة مشكلات الجمعيات.

**الفصل الخامس: بعنوان( الإجراءات المنهجية للدراسة)**، ويتضمن: نوع الدراسة والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى أدوات الدراسة وإجراءات الصدق الثبات لهذه الأدوات، فضلاً عن مجالات الدراسة، والعينة وأسلوب سحبها، وخصائصها، وأخيراً المعالجات الإحصائية المستخدمة فى الدراسة.

**الفصل السادس: بعنوان(مشكلات الجمعيات الأهلية طبيعتها وأنماطها)** ويتضمن: تحليل نتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بمشكلات التمويل ومقترحاتها، وبمشكلات الإنشاءات ومقترحاتها، ومشكلات الهيكل الوظيفي ومقترحاتها، ومشكلات العزوف عن المشاركة المجتمعية ومقترحاتها، وبمشكلات التنسيق والشراكة ومقترحاتها.

**الفصل السابع: بعنوان(دور القيادات في مواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية)** ويتضمن: تحليل نتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بالعمل الأهلي وأنماط وأساليب القيادات بالجمعيات الأهلية، ودور القيادات في مواجهة مشكلات المستفيدين، بمدى التزام القيادات بإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات، والجداول الارتباطية بين أنماط القيادة ومشكلات الجمعيات الأهلية والمستفيدين، والنتائج العامة للدراسة.

**وأخيراً الفصل الثامن بعنوان (التصور المقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلاتها ).**

# الفصـــــل الأول

## مشكلة الدراسة والمفاهيم الأساسية

- تمهيـد.
- أولاً: مشـكلة الدراسة.
- ثانيًا: أهمية الدراسـة.
- ثالثًا: أهداف الدراسة.
- رابعًا: تساؤلات الدراسة.
- خامسًا: مفاهيم الدراسة.
- سادسًا: الموجهات النظرية للدراسة.
- تعقيب.

**تمهيد**:

البحث العلمي يتوقف علي قدرة الباحث علي تحقيق التناغم بين مشكلة الدراسة وأهدافها وإجراءاتها المنجية بما يحقق قدرا من الاتساق وعلي نحو يتفق مع خطوات المنهج العلمي في تناوله لموضوع الدراسة انتهاءا بالإجابة علي تساؤلات الدراسة أو التحقق من صحة فروضها أو عدمه وكلاهما يمكن التعويل عليها.

والباحث في هذا الفصل يعرض مشكلة الدراسة اعتمادا علي اطلاعه علي التراث النظري المرتبط بقضية الدراسة وكذلك الدراسات السابقة وما انتهت إليه من نتائج ثم الإشارة في سياق عرضه لأهمية الدراسة، طارحا أهداف الدراسة بشكل موضوعي وعلمي، ومشيرا إلي التساؤلات التي تطرحها الدراسة والتي يبغي البحث الإجابة عليها، اعتمادا علي الدراسة الميدانية وفي تحليلها وتفسيرها لأنماط القيادة وأساليب إدارة الجمعيات الأهلية، بالإضافة إلي الوقوف علي مشكلات تلك الجمعيات، ودور القيادات في مواجهة هذه المشكلات، ومدي التزامها بإدارة الحكم الرشيد .

يشير الباحث إلي المفاهيم التي لها علاقة وثيقة بالدراسة والتي يمكن أن تقلل من ما قد يكتنفها من غموض للقارئ، منتهيا بمفاهيم إجرائية يعتمد عليها الباحث في تصميم أدواته ودراسته الميدانية.

ويطرح الباحث أطروحته النظرية الموجهة للدراسة، والتي تنطلق من نظرية الدور من خلال تعريفه لها، ولبعض القضايا الأساسية لتلك النظرية، وكيفية استخدمها في الدراسة الراهنة، من خلال تحليل مجموعة الأفعال والواجبات المرتبطة بطبيعة دور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية .

## أولاً: مشكلة الدراسة.

مع بداية القرن الحادي والعشرين واجهت العديد من دول العالم. تحولات عالمية ومحلية ارتبطت بظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية ترتب عليها إعادة هيكلة اقتصادها القومي، وإحداث تغييرات في سياساتها الاقتصادية والاجتماعية. ولقد تأثر المجتمع المصري كغيره من المجتمعات بهذه التحولات، مما دعي الحكومة المصرية لوضع سياسة اقتصادية مبنية على التحول الليبرالي وتحجيم نشاط الدولة في بعض أنشطة وبرامج الرعاية الاجتماعية، حتى تتوافق مع تبنيها لنموذج الاقتصاد الحر الذي يطلق عليه آليات السوق وتوسيع نطاق المنافسة، وتشجيع القطاع الخاص على المبادأة والاشتراك بصورة أكبر في إشباع حاجات المواطنين[1]، مما ترتب عليه انتقال مسئولية الدولة أو جزء منها إلى القطاع الخاص وتدخل معايير السوق – كالربح أو القدرة على الشراء وتوزيع الخدمات – الأمر الذي أدى إلى تخفيض الإنفاق الحكومي على المرافق العامة والخدمات، عن طريق تحجيم دور الدولة في توفير بعض الخدمات، والاتجاه نحو رفع الدعم عن بعض الخدمات الأخرى[2].

ولقد كان لهذه التحولات الاقتصادية تأثيرات اجتماعية سلبية في العديد من المجالات، نظراً لتقلص دور الدولة في مساندة المواطن العادي

---

(1) عبد الحليم رضا عبد العال: السياسة الاجتماعية: أيديولوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية (القاهرة: الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999) ص276.

(1) شفيق أحمد شفيق، " الآثار الاجتماعية للخصخصة من منظور التخطيط الاجتماعي "، المؤتمر العلمي الثامن للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1995، ص ص 466- 467.

والفقير الذي لا يستطيع أن يشبع رغباته بالاعتماد على نفسه، خاصة وأن هذه الفئة تمثل الغالبية من مجموع السكان، لذا أدت هذه السياسات إلى تهميش واستبعاد فئات اجتماعية متزايدة وقطاعات واسعة من المواطنين من مجالات الإنتاج والعمالة، وبالتالى استبعادهم من المشاركة في التنمية مما عمّق من الأزمة التنموية[1].

تلك التغيرات السياسية والاقتصادية العالمية والمحلية أدت إلى بروز دور ومساهمات القطاع الأهلي في تحقيق التنمية ومواجهة متطلبات تحسين نوعية الحياة وإشباع الحاجات كقطاع متميز إلى جانب القطاع الحكومي والقطاع الخاص[2]. ولقد جاء هذا الدور نتاجاً لمجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي شهدنها الدول النامية وتعاظم المشكلات الاجتماعية كالأمية والبطالة وغيرها من المشكلات التى أظهرت عجز الدولة بمفردها عن الاستجابة إلى هذا الحجم الكبير من الأعباء والمشكلات المتنوعة[3].

ولقد ترتب على ذلك الاهتمام بالجمعيات الأهلية فى معالجة تلك المشكلات ومواجهة تحديات المستقبل، لذلك أصبحت شريكاً فعالاً للدولة والقطاع الخاص ليس ذلك فحسب، بل أصبح يقع عليها العبء الأكبر فى إعادة تشكيل الأحوال الداخلية للمجتمع وإيجاد الحلول

---

(1) Phongpaichit, P: Development Civil Society and NGOs (Australia : University of Chulalongkorn, 2000) p.4.

(2) Fisher, J: Non Governments: NGOs and the political Development of the Third World (USA: Kumarian press, 1998) p.12.

(3) حازم الببلاوى، " النظام الاقتصادى الدولى المعاصر "، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والأداب، الكويت، مايو 2000، ص ص 157 - 162.

للقضايا والمشكلات المتنوعة التى فرضتها التغيرات العالمية التى لحقت بالمجتمعات فى الآونة الأخيرة[1] باعتبارها قنوات للتعبير عن توجهات المواطنين، حيث تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التنمية بمختلف أبعادها اقتصادياً من خلال تطوير الواقع الاقتصادي، واجتماعياً عن طريق تعبئة الأفراد وخلق شبكات آمان اجتماعي، وسياسياً بتعزيز الديمقراطية والمشاركة السياسية، وثقافياً عن طريق تعظيم فرص الإبداع، وبشرياً عن طريق إعداد كفء للعناصر البشرية[2]، وهي بذلك تسهم في التغيير الاجتماعي والسياسي والثقافي من خلال تبني قضايا رئيسية تلتزم بها من أجل دعم التنمية في المجتمع[3].

ومما يؤكد على تجاوب القطاع الأهلي في مصر مع تلك المسئوليات الملقاة على كاهله هو ارتفاع عدد الجمعيات الأهلية فى مصر حتى عام 2008 حيث بلغ (21.500) إحدى وعشرون ألفا وخمسمائة جمعية [4]، منها ما يعمل على تقديم خدمات صحية وتعليمية وثقافية، كما تزايد عدد الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال التنمية الشاملة، وهي جمعيات تتبنى رؤى تنموية شاملة تجمع بين التأهيل والتدريب

---

(1) Holmen, H: NGO's Networking and Problem of Representation, (Sweden: Linkoping University press, 2002) p.3.

(2) سامح فوزي، " تحليل صاحب المصلحة وبناء قدرات المنظمات غير الحكومية "، مؤتمر المجتمع المدني: بناء قدرات الجمعيات الأهلية خطوة نحو تحديث مصر، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، القاهرة، 2003، ص3.

(3) عدلي سليمان، " البعد الاجتماعي للتنمية "، المؤتمر العلمي السابع للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة فرع الفيوم، 1994، ص 84.

(4) تقرير التنمية البشرية (القاهرة، البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة بمصر، 2008) ص 62.

والتعليم للفئات المستفيدة، وبين تقديم الخدمات ورفع المستوى الاقتصادي للمواطن، وهناك أيضاً تزايد في عدد الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال تحسين البيئة، ومواجهة الفقر، وتشغيل الشباب المتعطل وتطوير الأحياء والمناطق العشوائية وتحسين أحوال سكانها[1].

وبالرغم من هذا التزايد الملحوظ فى أعداد الجمعيات الأهلية والتنوع فى مجالاتها وأنشطتها؛ إلا أنها لا زالت لا تقوم بدورها الفعال والمنشود فى برامج التنمية.

تؤكد الدراسات والتقارير العلمية على أن القطاع الأهلي في مصر برغم من اتساع نشاطه، إلا أنه يعمل بثلث طاقته – على أحسن تقدير – وأن ثلثي هذه الطاقة مهدرة أو معطلة بسبب عدة مشكلات ومعوقات تحد من حركته وتطوره وإسهامه الفعال في تلبية احتياجات المجتمع[2].

وتعد المشكلات المرتبطة بالبناء المؤسسي للجمعيات الأهلية من أهم المشكلات التي تواجه الجمعيات، حيث يعد الحكم على مدى اكتمال البناء المؤسسي مرهوناً في الواقع بعدد من الشروط تتجاوز مجرد وجود جمعية عمومية أو مجلس إدارة إلى مدى فاعلية هذه الأجهزة، وهنا تبرز مسائل عديدة مثل حجم الجمعية وعدد أعضائها،

---

(1) عبد الغفار شكر: الدور التنموى والتربوى للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2005) ص 12.

(2) تقرير المجلس القومي للثقافة والفنون والآداب والإعلام، الدورة الخامسة والعشرين "المجتمع المدني.. الديمقراطية والمشاركة"، مرجع سابق، ص142.

وعدد أعضاء مجلس الإدارة، ودرجة التعليم، وعلاقة التخصص المهني لهؤلاء الأعضاء بمجال ونشاط الجمعية وبالتبعية بأدائها[1].

كما تؤكد العديد من الدراسات والبحوث على معاناة الجمعيات الأهلية من بعض الصعوبات المرتبطة بالعلاقات التنسيقية والتكامل والاتصال فيما بينها وبين الجمعيات المجتمعية سواء الأهلية أو حتى الحكومية أو الخاصة، وهو ما يؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها في التنمية[2]، خاصة مع زيادة عدد الجمعيات الأهلية تزداد الحاجة إلى التنسيق بين الخدمات من جانب وبين الجمعيات القائمة على تلك الخدمات من جانب آخر[3].

وعلى الجانب الآخر يعتبر التمويل من أهم المشكلات التي تواجه العمل الأهلي في كل مراحله، فبدون توافر المخصصات المالية اللازمة للإنشاءات، والإنفاق على المشروعات والخدمات ودفع أجور العاملين، وغير ذلك من النفقات لا يمكن للجمعية أن تحقق أهدافها.

كما تؤكد التقارير وأوراق العمل ونتائج الدراسات المختلفة على قصور أداء بعض الجمعيات الأهلية لما تواجهه من عقبات وصعوبات تتمثل فى: ضعف نظمها الإدارية، ونقص الكوادر الفنية، ونقص الخبرة

---

(1) هويدا عدلي: الجمعيات الأهلية ومواجهة الأدمان والتعاطي: الحدود والآفاق (القاهرة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، 2003) ص167.

(2) محمد رفعت قاسم: تنظيم المجتمع: الأسس والأجهزة (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2000) ص401.

(3) عائشة عبد الرسول إمام: " التنسيق بين الجمعيات الأهلية: الواقع والمستقبل"، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الآداب، جامعة المنيا، المجلد 226، الجزء الثاني، أكتوبر 1997، ص 351.

المعرفية والمهارية لدى القائمين بالعمل داخل هذه الجمعيات، وافتقادها إلى الكيان المؤسسي، وعدم وجود خطط واضحة للعمل توجه نشاطاتها وبرامجها، وعدم كفاية المعلومات ودقتها وحاجاتها إلى استخدام الأساليب المتطورة فى إنجاز أعمالها، وحاجة المتطوعين إلى التدريب، وعدم قدرتها على التعامل مع المجتمع المحيط ودراسة مشكلاته المرتبطة بالواقع، بالإضافة إلى العقبات الخاصة بالتمويل، مما ينعكس على كفاءة الأداء ويكشف عن قصوره باستمرار[1].

ومن ثم أصبحت قضية التنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية مطلب هام يمكن أن يساهم في مساعدة الجمعيات للتغلب على العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجهها.

وتمثل القيادة ركنا أساسيا في عملية التنمية وعاملا مهما في تحديد كفاءتها[2]، ودافعا لحركة التنمية وتخطيط مسارها ومتابعة تقدمها.

فالقيادة المحركة، الباعثة للهمم، المحفزة علي العمل الجماعي وروح الفريق هي متطلب أساسي لحيوية مؤسسات المجتمع المدني، وقد اهتمت الكتابات العربية والأجنبية بموضوع القيادة النشطة أو الفعالة، إلا أن اهتمامها قد اتجه إلي القطاعين، الأول (الحكومة والدولة ) والثاني القطاع الخاص )، بينما كتابات محدودة للغاية، وفي اغلبها

---

(1) أمانى قنديل: العمل الأهلى والتغير الاجتماعى: منظمات المرأة والدفاع والرأى والتنمية فى مصر (القاهرة، مركز الدراسات السياسة والاستراتيجية بالأهرام، 1998) ص 142.

(2) سميرة كامل محمد: التخطيط من اجل التنمية ( الاسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث، 1996)، ص 36.

كتابات أجنبية، قد اهتمت بالقيادة في القطاع الثالث (المنظمات الأهلية كمكون رئيسي للمجتمع المدني)[1].

تمثل القيادة أهمية كبري للهيئات الحكومية والأهلية علي السواء إلا أنها أكثر أهمية للأخيرة لأنها تحتاج إلي معاونة أفراد المجتمع وتعضيدهم لها ماديا ومعنويا وهذا لا يتأتي إلا عن طريق الأدوار العلمية السليمة[2].

ونظراً لأهمية القيادة ودورها الأساسي في الجمعيات الأهلية فقد كان موضع اهتمام العديد من المهتمين بالعلوم الاجتماعية سواء كان ذلك علي المستوي الممارس، أو على المستوي الأكاديمي، وبالإضافة إلي أن القادة المنتخبين يشغلون مواقع علي مستويات مختلفة محلية وإقليمية وقومية، ولكن تظهر أهمية القيادات المنتخبة علي مستوي المجتمع المحلي أكثر من غيرهم بحكم أن عملهم يكون مباشرة مع سكان المجتمع الذين انتخبوهم .

لذا جاء التركيز على قيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية باعتبارها أحد المقومات الأساسية لتنمية هذه الجمعيات، حتى تستطيع مواجهة مشكلاتها وتعمل على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد وتطوير المشروعات واستحداث أساليب جديدة في العمل وتنمية القوى البشرية من العاملين والمتطوعين في هذه الجمعيات من أجل تفعيل خدماتها

---

(1) اماني قنديل: تطوير مؤسسات المجتمع المدني ( شبكة المنظمات العربية، 2004 ) ص 11 .

(2) محمد سيد فهمي : أسس الخدمة الاجتماعية ( الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998)، ص 16.

ومشروعاتها وإزالة كافة الحواجز والمعوقات التي تحول دون أداء دورها في التنمية [1].

وفي سبيل تحقيق ذلك تحتاج القيادات المنتخبة إلي استخدام نهج الإدارة الرشيدة للحكم، فالجمعيات الأهلية باعتبارها الشريك الثالث للحكومة، والقطاع الخاص في عملية التنمية - في مجتمعاتنا العربية بصفة عامة، ومجتمعنا المصري بصفة خاصة - في أشد الاحتياج إلي تطبيق الديمقراطية، واحترام الشفافية والمحاسبة ،وصنع السياسات والقرارات بطريقة جماعية رشيدة .

ونظراً لأن قضية الحكم الصالح أو الرشيد تفرض نفسها علي العالم العربي بشكل ملح أكثر من أي وقت مضي، مما دفع الباحث في هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تقوم به القيادات المنتخبة لمواجهة المشكلات الأساسية للجمعيات الأهلية، ومدي تطبيق القيادة لسمات الإدارة الرشيدة للحكم داخل الجمعيات الأهلية، من وجهة نظر وبرؤية القيادات المنتخبة، ومن هنا جاءت الدراسة لتحديد " **ما دور القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية المصرية في مواجهة مشكلاتها ؟** ".

## ثانياً: أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية الدراسة على قيمة موضوعها وعلى ما تضيفه من نتائج علمية يمكن في المستقبل تعميمها على غيرها من الحالات المشابهة لها بل أن البحث عموماً يكتسب أهميته من خلال ما يضيفه من فائدة علمية بالمجتمع محل الدراسة ومن هذا المنطلق تتحدد أهمية دراستنا في الأتي:

---

(1)UNDP "Capacity Building for Sustainable Human Development" (United Nations: UNDP, 1993) p.5.

### أ- الأهمية العلمية:

وهذه تتمثل في محاولة الدراسة إثراء الجانب النظري لمجال القيادة والإدارة بالجمعيات الأهلية وذلك من خلال ما قد تضيفه الدراسة من حقائق مختلفة وعبر إلقائها لمزيد من التوضيح لظاهرة القيادة وأنماطها المتعددة والممارسة داخل التنظيمات الأهلية.

### ب- الأهمية العملية:

ونقصد بها فائدة الدراسة في الواقع العملي أو(التطبيقي) ومدي الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم الظاهرة محل الدراسة أو تقويمها وبالتالي فان الدراسة الراهنة تفيد في معرفة دور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية لمواجهة مشكلاتها، من اجل الوصول إلي نمط الإدارة الجيد والفعال الذي يستطيع مواجهة المشكلات.

**ويستطيع الباحث إجمال أهمية الدراسة في النقاط التالية:**

1- تهتم الدراسة بنمط القيادة في الجمعيات الأهلية وأثره علي حل المشكلات الأساسية، لما للإدارة من أهمية في حياة المنظمات فتقع علي الإدارة مسئولية تحقيق أهداف المنظمات وتأكيد فاعليتها.

2- أهمية الإدارة الرشيدة للحكم كأحد المتطلبات الضرورية لإدارة الجمعيات الأهلية.

3- هذا بالإضافة إلي قلة الدراسات التي تناولت الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني دعت الباحث إلي الاهتمام بتوصيف دور القيادات المنتخبة بالجمعيات لمواجهة مشكلاتها الأساسية.

4- إن بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية في المجتمع المصري ضرورة لحياة هذه الجمعيات واستقرارها وتطوير مشروعاتها واستحداث أساليب عمل جديدة في الممارسة، وتنمية القوى البشرية من العاملين والمتطوعين في هذه الجمعيات حتى تواكب تلك الجمعيات حركة التغير التي تحدث في المجتمع ومنها هذه القدرات الموارد والإمكانيات البشرية (القيادات المنتخبة).

5- أهمية دور منظمات المجتمع المدني في إشباع احتياجات المواطنين وحل مشكلاتهم يعد ضرورة بعدما تبنت الدولة المذهب الليبرالي ونهجها لنموذج الاقتصاد الحر، مما أدى إلى تخفيض الإنفاق الحكومي على الخدمات الاجتماعية، وذلك بتخلي الدولة عن مسئولياتها في توفير بعض الخدمات، ورفع الدعم عن الخدمات الأخرى، الأمر الذي ترتب عليه انتقال مسئولية الدولة أو جزء منها إلى منظمات المجتمع المدني.

6- يعتبر العمل الأهلي أحد المعايير المعبرة عن نضج المجتمع وفاعليته وخاصة في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية للمساهمة فى حل المشكلات التي يعاني منها أفراد المجتمع، لكونه يعكس مؤشراً عن دور الجمعيات الأهلية في صناعة القرار، وتنفيذ البرامج الاجتماعية التي تهدف إلى رعاية الإنسان وتنميته.

## ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلي تحقيق مجموعة من الأهداف والتي في مقدمتها الإجابة علي تساؤلات الدراسة التي تم صياغتها **ويمكن انجاز هذه الأهداف عل النحو التالي:**

1- التعرف علي أنماط القيادة وأساليب إدارة الجمعيات الأهلية.

2- التعرف علي دور قيادة الجمعيات الأهلية في حل مشكلات المستفيدين.

3- التعرف علي مدى التزام القيادة بإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات الأهلية.

4- الوصول إلي تصور مقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلاتها.

## رابعاً: تساؤلات الدراسة:

**اهتمت الدراسة- في إطار تحقيق أهدافها- الإجابة عن عدة تساؤلات، هي:**

س1: ما أنماط القيادة وأساليب إدارة الجمعيات الأهلية ؟

س2: ما المشكلات التي تواجه القيادات المنتخبة في إدارة الجمعيات الأهلية ؟

س3: ما دور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية في حل مشكلات المستفيدين؟

س4: ما مدى التزام القيادة المنتخبة بإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات الأهلية ؟

س5: ما التصور المقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية؟

## خامساً: مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات أمراً ضرورياً في البحث العلمي فكلما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح كلما سهل على متخذي القرار والباحثين متابعة البحث أو الظاهرة محل الدراسة، ويمكن تحديد مفاهيم الدراسة على النحو التالي:

### 1- الدور (Role):

يعرف الدور بأنه السلوك الذي يؤدى من خلال أشخاص يشغلون مراكز اجتماعية معينة، والدور أيضاً يمثل الجانب الدينامى للمكانة وأنه الأفعال والواجبات التي يتوقعها المجتمع ممن يشغل وضع اجتماعي معين[1].

كذلك يعرف الدور بأنه عملية تحويل الحقوق والواجبات الخاصة بمكانة معينة لواقع ملموس، وبهذا يمكن استخدام مفهوم الدور لوصف التنظيمات الرسمية وعند الممارسات السلوكية على مستوى الفرد[2].

ويعرف الدور أيضاً بأنه هو وصف السلوك الذي يجب أن يلتزم به المنظم الاجتماعي أثناء قيامه بعمله وفى علاقاته مع الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية ويعني هذا أسلوب المنظم الاجتماعي خلال أدائه لعمله، لن يتكون من مجموعة من التصرفات التلقائية التي

---

(1) جابر عبد الحميد وآخرون : علم النفس البيئي ( القاهرة، دار النهضة العربية، 1991) ص ص376- 377 .

(2) محمد على محمد: دراسات فى علم الاجتماع الطبي ( الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1980) ص87.

تستهدف منها إشباع حاجاته هو وإنما هو سلوك واع مقصود ، يسترشد بمجموعة من المبادئ والمفاهيم المستمدة من العلوم الاجتماعية ومن الخبرات المهنية المتراكمة ، ويسعى لتحقيق أهداف معينة هي التي تعطى المنظم الاجتماعي مبرر وجودة فى المجتمع المحلى[1].

ولما كانت الأدوار الاجتماعية خاضعة للجزاء الاجتماعي وتحكمها معايير اجتماعية فإن الفرد أو الجمعيات الأهلية يمكنه الخروج عن دوره الاجتماعي المطلوب تأديته والمتوقع أن يؤديه وذلك فى حالة انحرافه فى تعامله عما تمليه عليه المعايير الاجتماعية إما لعدم معرفته بها وإما لعدم فهمه لها وإما لعدم قدرته على إتباع ما تمليه وإما لتمرده عليها وأخيراً لرغبته فى فهمه إحلال غيرها مكانها ومهما كان السبب الذي يجعل الفرد أو (الجمعية) لا يؤدى دور الاجتماعي كما تفرضه المعايير الاجتماعية فيواجه دائماً الجزاء الذي تقرره وتنفذه السلطة الاجتماعية[2].

**ويحدد الباحث الدور إجرائياً فى هذه الدراسة:**

**بأنه الأفعال والواجبات التي يقوم بها القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية المصرية في تحقيق أهدافها المتصلة بالرعاية والتنمية وكذلك مواجهة المشكلات القائمة والتي تعوق تحقيق البرامج والأهداف العامة للجمعيات فى الوقت الحالي وما يتوقعه المجتمع منهم الآن وفى المستقبل.**

---

(1) إبراهيم عبدا لهادى محمد المليجي: الخدمة الاجتماعية من منظور تنظيم المجتمع (الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث، 1993)، ص153.

(2) جابر عبد الحميد جابر وآخرون: علم النفس البيئي، مرجع سبق ذكره، ص377 .

## 2- مفهوم القيادة (Leadership):

يعرف قاموس علم الاجتماع القيادة بأنها "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة ومن المألوف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات ويعرف نفس القاموس القائد (Leader) بأنه شخص يحتل دوراً مركزياً أو مكانة رئيسية في السيطرة والتأثير على الجماعة[1].

بينما يعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم و تعاونهم[2].

بينما يعرفها حامد زهران بأنها دور اجتماعي رئيس يقوم به فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من الأفراد (الإتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم فى سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والإتباع حيث تبرز سمة (القيادة- التبعية)، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة أو تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل

---

(1) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979) ص2 68.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (بيروت، مكتبة لبنان، ط 2، 1986) ص242 .

الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد الجماعية. وهكذا يمكن النظر إلى القيادة كدور اجتماعي ووظيفة اجتماعية، ويمكن النظر إليها أيضاً كعملية سلوكية، والقيادة تعتبر تفاعل نشط مؤثر وليست مجرد حركة وفطانة وقوة[1].

بينما يتفق جمهور كبير من الباحثين فى علم النفس الاجتماعي على تعريف القيادة بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة التفاعل بين عدة عناصر أساسية فى موقف الممارسة القيادية، وتستهدف حيث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية والتي تعنى كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة من الرضي وقدراً غالياً من تماسك الجماعة[2].

**ويحدد الباحث القيادة بالجمعيات الأهلية إجرائيا في هذه الدراسة بأنها:**

**" عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة من العمل الأهلي، تتضمن الاختيار بين البدائل المتاحة، للوصول إلي قرار سليم، من شانه إشباع احتياجات المواطنين ،من خلال توفير موارد جديدة وتنمية الموارد المتاحة بالجمعيات ".**

### 3- القيادات المنتخبة (The elected leadership):

تقوم عملية الإنابة أو التمثيل والتي تعد الشكل غير المباشر للمشاركة الشعبية على أساس أن المجتمع، خاصة المحلى، يقومون

---

(1) حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي (القاهرة، عالم الكتب، ط2، 1977) ص269.

(2) ظريف شوقي: مقال فى علم النفس الاجتماعي- أسسه وتطبيقاته( القاهرة، بدون، 1993) ص155.

باختيار من يمثلونهم وينوبون عنهم ويري البعض أن التمثيل هو العملية التي يتولى فيها مجموعة من الأفراد نيابة عن المجتمع تحديد الأهداف واتخاذ القرارات التي تحقق هذه الأهداف على ضوء إمكانات المجتمع محليا وقوميا ، وكلما شمل التمثيل جميع الفئات المجتمع كلما أدى ذلك إلى تحقيق الديمقراطية بشكل أفضل وواضح[1].

كما يعرف التمثيل بأنه " أداة للتعبير عن طموح وأمال الجماهير ورغباتهم واحتياجاتهم وكل ما له علاقة بإحداث الحياة اليومية أو انه عملية تتضمن إشكالا متعددة من الاتصالات الفوقية والتحتية للوصول لدرجة فعالة من إرضاء المستفيدين من هذا التمثيل.[2]

**وللتمثيل صور متعددة تم تحديد أهمها فى أربع صور نوجزها فى الأتى[3]:**

**التمثيل الرمزي:** وهو الذي يقوم فيه شخص بتمثيل بعض الاتجاهات أو الاهتمامات بحيث يصبح هو محور هذه الاهتمامات التي تخص نوعية معينة بمعنى انه ليس بالضرورة لكن المهم أن يتبنى أهداف الجماعة ويدافع عنها.

---

(1) محمد أحمد عبدا لهادى: دراسة تحليلية لتجربة أمانة الحكم المحلى فى التنمية الحضرية (رسالة دكتوراه غير منشورة (مكتبة الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ،1982) ،ص31

(2) ليلى سليمان محمد: جهود التنمية المحلية الريفية وفعاليتها فى تنشيط مشاركة المواطنين (رسالة دكتوراه غير منشورة (مكتبة كلية الخدمة الاجتماعية ،حلوان ،1980)، ص31.

(3) محمد أحمد عبد الهادى: مرجع سابق، ص43.

**التمثيل المهني:** ويقصد به وجود شخص مهني يكون قادرا على التعبير عن وجهات نظر العميل نيابة عنه كاستخدام خبير أو مستشار، والمثل هنا يعتبر شخصا قانونيا اختارته الجماعة ليدافع عنها بحيث يجنى أعضاء الجماعة ثمار هذا التمثيل.

**التمثيل المتماثل:** وفيه يمثل شخص مجموعة من الناس باعتباره منهم ويتماشى معهم فى الصفات والميزات ويكون عضوا فى جماعتهم ويتم التأكيد على انه سيقوم بحماية مصالحهم ويعمل على تحقيقها.

**تمثيل المصالح:** وفى هذه الصورة من صور التمثيل يتم اختيار الممثلين عن طريق الانتخاب ليكونوا أعضاء فى مراكز اتخاذ القرار كعضوية المجالس الشعبية المحلية والتنظيمات الأخرى التي فى حكمها. وفى هذه الحالة يمثل النائب المصالح العامة للمجتمع الذي يمثله.

ويعد تمثيل المصالح أكثر صور التمثيل شيوعا حيث أن أسلوب اختيار للممثلين يتم فيه عن طريق الانتخاب وهو الأسلوب الذي يفترض أن يعطى المواطنين السلطة الكاملة فى اختيار ممثليهم من قيادات المجتمع، كما انه يمنحهم أيضا سلطة عزل هؤلاء الممثلين إذا تبين أنهم أصبحوا لا يعبرون تعبيرا صحيحا عن مصالح مجتمعهم.

ويعنينا هنا الشروط الواجب توافرها فيمن لهم حق تمثيل سكان المجتمع والإنابة عنهم. وهناك شروط عامة وأخرى خاصة، ويهمنا الإشارة إلي الشروط الخاصة وهى تلك التي يضعها الناخبون من أبناء المجتمع كسمات يجب أن تتوفر فيمن يمثلهم، ومنها على سبيل المثال التواضع، التدين والتحلي بالأخلاق الحميدة، التمتع بحب السكان واحترامهم، الإحساس باحتياجاتهم ومشكلاتهم، الالتحام بالسكان ومعايشتهم بصفة دائمة، ومشاركة السكان فى شؤون مجتمعهم ،وبالتالي البعد عن

الانفراد باتخاذ القرارات، والعمل على اكتشاف قيادات جديدة من أبناء المجتمع، الكفاءة فى العمل والقدرة على الانجاز وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات وتذليل كل العقبات التي قد تواجهه وتعوق قدراته على أداء دوره فى مساعدة سكان المجتمع.

وهذه الشروط هي غالبا التي تحكم عملية الانتخاب وتوجهها نحو اختيار أفضل العناصر المرشحة لتمثيل سكان المجتمع، وذلك على فرض عدم وجود أى تدخلات خارجية آو حتى من داخل المجتمع الانتخابي بما يؤثر سلبا على حرية سكان المجتمع فى اختيار ممثليهم.

**ويحدد الباحث القيادات المنتخبة إجرائياً:**

**" هم الأفراد الذين يقوم سكان المجتمع بانتخابهم انتخاباً حراً مباشراً ليمثلوا فى عضوية مجالس الإدارات بالجمعيات الأهلية المصرية عينة الدراسة ".**

## 4- مفهوم الجمعيات الأهلية (NGOS):

يعرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الجمعيات الأهلية بأنها " كيان منظم يهدف لتحقيق أغراض معينة ويتمتع بشخصية معنوية "[1].

كما تعرف بأنها " وحدات اجتماعية يتم بنائها بشكل مقصود لتحقيق أهداف محددة يعجز الجهد الفردي عن تحقيقها، أي أنه لتحقيق تلك الأهداف يتم إنشاء بناءاً محدداً رسمياً ويتم تدوين قواعده ولوائحه

---

(1) أحمد زكي بدوى، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (بيروت: مكتبة لبنان، 1993)، ص297.

وتقسيم العمل بين أعضائه وتوزيع القوة والسلطة بينهم بطريقة تضمن التحكم فى الأنشطة التي تتم خلالها "[1].

ويعرفها قاموس مصطلحات الخدمة الاجتماعية على أنها : "منظمات أنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية معينة وليس بغرض الحصول على الربح، ويضم هذا المصطلح من الناحية العملية المؤسسات التي تدعم مالياً من الحكومة، وهي عادة مؤسسات خاصة واجتماعية وتطوعية، بشرط ألا يكون لها هدف أساسي هو الحصول على الربح "[2].

وتعرف أيضاً بأنها : " المؤسسات الأهلية والشعبية والطائفية سواء كانت أهدافها فى الميادين الاجتماعية أو المهنية أو الثقافية والتي قد تقتصر على أعضائها أو تمتد إلى الآخرين، وتعمل مستقلة عن سلطة الدولة ولها استقلاليتها وتعتمد على العضوية أو المشاركة الحرة التطوعية ولها بناء تنظيمي وهيكل إداري حر يمُكن أعضاؤها من المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار" [3].

---

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف: طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية: مدخل دراسة المجتمع (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص 35.

(2) Barker, R: The Social Work Dictionary (Washington: National Association of Social Workers Press, 1987) P.108.

(3) طلعت مصطفى السروجي، " المجتمع المدني وتداعياته على صنع سياسات الرعاية الاجتماعية فى المجتمع المصري" (المؤتمر العلمي الرابع عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2001 )، ص 245.

كما تعرف أيضاً بأنها: "وحدات بنائية تكتسب صفة الشرعية في المجتمع، وتستهدف إشباع احتياجات أفراد المجتمع لتبادل المنفعة وذلك استناداً إلى الجهود التطوعية "[1].

وهناك من يعرفها بأنها: " مؤسسات تعمل بشكل مستقل عن الحكومة سواء كان بشكل كامل أو نسبى، وتتسم أعمالها بالإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية "[2].

ويعرفها معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية بأنها: " الجمعيات التي لا ترمى إلى الربح ولها لوائحها ونظمها الأساسية ومجلس إدارتها ولجانها وتأتى إيراداتها من الاشتراكات والهبات والتبرعات، وما قد تفرضه من رسوم مقابل ما تقدمه من خدمات "[3].

وتؤكد دائرة معارف الخدمة الاجتماعية على أن تلك المؤسسات "ذات وظائف متعددة وأهداف متنوعة ثقافية واجتماعية، وأنها قد تكون قومية أو محلية، كما أنها تساهم بشكل متميز في مجال الخدمات الاجتماعية وتعتمد على العمالة التطوعية في وضع سياساتها وتنفيذ برامجها، وعادة أيضاً ما تعتمد في تمويلها على هبات المتطوعين "[4].

---

(1) صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية: أسسها ومفاهيمها ( القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976)، ص 28.

(2) Ducker, P: The New Realities in Non Government and Politics (New York: Harper Business, 1994), P.10.

(3) يحيى حسن درويش، : معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (القاهرة، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، 1998)، ص 113.

(4) Perlmutter, F: Non-Profit Management Issues, In Encyclopedia of Social Work, 19th, volume (1), (Washington: National Association of Social Workers Press, 1995), P.1772.

ويشير القانون رقم 84 لسنة 2002 لتعريف الجمعيات الأهلية بأنها "جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين بغرض غير الحصول على الربح المادي، وتنشأ لتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد ربح مادي [1].

ويحدد الباحث المفهوم الاجرائى الجمعيات الأهلية فى الدراسة الراهنة بأنها:

1- تنظيم اجتماعي مؤسسي له صفة الرسمية (مسجل لدى وزارة التضامن الاجتماعي طبقاً للقانون رقم 84 لسنة 2002).

2- يقوم على أسس وقواعد يهيمن عليها جانب المشاركة والالتزام بقيم المجتمع وعاداته وتقاليده.

3- يعمل على إشباع احتياجات أفراد المجتمع من ناحية واهتمامات وأغراض أعضائه من ناحية أخرى.

4- يعتمد في ممارسته على المبادئ الديمقراطية وحرية الرأي بين أعضائه.

### 5- مفهوم المشكلة (The problem):

تشير معاجم اللغة إلى أن المعنى اللغوي للمشكلة يعنى "الالتباس" و"الأشكال" كما يعنى التثبيط الذي يشكل عائق النجاح [2].

---

(1) قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لسنة 2002 ( القاهرة، المطابع الأميرية، 2002).

(2) الإمام محمد بن أبى بكر عبد القادر الرازي : مفتاح الصحاح ( القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 1963)، ص344 .

كما يعنى موقفاً يتطلب التفسير ويتضمن مجموعة من القيم المتصارعة والعلاقات الاجتماعية الخاصة وجمع المشكلة هو المشاكل أو المشكلات [1].

إلا أن المفهوم الراهن للمشكلة يرتبط بمعنى العرقلة وكل ما من شأنه وضع الأمور فى غير نصابها الطبيعي، وقد تكون المعوقات سبباً فى حدوث المشكلة إذا ما تفاعل بعضها البعض بحيث تعد المشكلات ناتجاً لها وخاصة إذا ما تواجدت تلك المعوقات قبل حدوث المشكلة وكان حدوث المشكلة مترتباً عليها وقد تنظر إلى مفهوم المعوقات على أنها لاتتماثل مع مفهوم المشكلات بل تزيد عنها فى صلابتها ودرجة تحديها لإنجاز الأهداف، كما قد ينظر إلى المعوقات باعتبارها أقل تعقيداً من المشكلة حيث ينظر إليها باعتبارها صعوبات تقتضى اتخاذ مجموعة من مسارات الأفعال وجهة لحلها فى المنظمة الاجتماعية [2].

كما تعنى المشكلة بعض المواقف انحرافاً عن معيار معين فى نسق اجتماعي معين وقد تكون المشكلة مشكلة فى العلاقات الإنسانية فى نسق معين يترتب عليها تهديداً لأفراده وآماله وتهديداً لقدرته على تنظيم تلك العلاقات مما يساعد على اضطراب النقد بمخالفة القانون والخروج على التوقعات العامة [3].

---

(1) دار الشرق: المنجد الإبجدي (بيروت، دار المشرق، 1986)، ص603 .

(2) عبد العزيز غنيم وآخرون: المدخل إلى علم الإدارة ( القاهرة، بدون، 2002)، ص399.

(3) عبد العزيز غنيم وآخرون: مرجع السابق ، ص402.

ويحدد للباحث تعريف إجرائي للمشكلة يتفق مع الدراسة الحالية:

" هي الصعوبات أو المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية وتقف حائلا، بينها وبين تحقيق أهدافها ".

## سادساً: الموجهات النظرية للدراسة:

### - نظرية الدور:

تستمد نظرية الدور مفاهيمها الأساسية من علم النفس والاجتماع، وتقوم نظرية الدور علي مجموعة من القضايا التي تتسق فيما بينها اتساقاً منطقياً، بحيث تشكل فيما بينها تصورا لواقع هذا الدور داخل الجماعة أو المجتمع.

ومضمون نظرية الدور يتحدد في أن لكل فرد مركزاً اجتماعياً معيناً في السلم الاجتماعي، وهذا المركز يحتم على الشخص الذي يشغله مجموعة من الحقوق والالتزامات التي تنظم تفاعله مع الأشخاص الآخرين الذين يشغلون مراكز اجتماعية أخرى.

وكل مجموعة من المراكز الاجتماعية متقاربة في المستوي، بينهما علاقة أفقية، أما المراكز المختلفة في المستوي فإن العلاقة بينها علاقة رأسية أو عمودية.

وكل مركز اجتماعي مرتبط به مجموعة من المعايير أو التوقعات التي تحدد الأنماط السلوكية التي يتبعها شاغل مركز معين نحو أشخاص آخرين يشغلون مراكز اجتماعية أخري .

**ونظرية الدور تقوم علي عدة مفاهيم أساسية هي:**

- الدور ويمثل وحدة الثقافة .

- المكانة وتمثل وحدة الاجتماع .
- الذات وتمثل وحدة الشخصية .

ويعرف الدور على أنه توجيه أو تفهم عضو الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم[1].

كما يعرف الدور كعنصر فى التفاعل الاجتماعي، وهو هنا يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين فى موقف تفاعل، ويعتقد "رالف لينتون" أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات وأن الدور هو المظهر الدينامى للمكانة، فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور وهذا هو التعريف الذي يستخدمه "بارسونز" فى مؤلفة النسق الاجتماعي، و"رادكليف براون" فى مؤلفة البناء والوظيفة فى المجتمع البدائي، و"روبرت ميرتون" فى النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي[2].

ويفرق (الجوهري) بين الدور الاجتماعي Social Role باعتباره المتوقع من وضع اجتماعي محدد، وبين الوضع الاجتماعي . Social Position، الذي يطلق على دور اجتماعي معين أو الوسيلة المستخدمة فى تحديده، فالدور مصطلح علاقى لأن المرء يؤدى دوراً فى مواجهة دور شخص آخر مرتبط بوضع مضاد فالطبيب يلعب دوره كطبيب بالنسبة

---

(1) إبراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع: مداخل نظرية ورؤية واقعية (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2، 003) ص 127.

(2) نخبة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع فى مصطلحات العلوم الاجتماعية (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، بدون سنة نشر)، ص390.

لدور المريض وهذه الناحية العلاقية من مفهوم الدور تركز على فكرة الاضطلاع بالدور[1].

كما يشير مفهوم الدور أيضاً إلى أنه عبارة عن السلوك المتوقع من الفرد فى الجماعة وتحدده الثقافة السائدة، وقد يكون الدور مفروضاً أو مكتسباً[2].

كذلك يعرف الدور بأنه عملية تحويل الحقوق والواجبات الخاصة بمكانة معينة لواقع ملموس، وبهذا يمكن استخدام مفهوم الدور لوصف التنظيمات الرسمية وعند الممارسات السلوكية على مستوى الفرد[3].

## مكونات الدور:

هناك أربعة مكونات للدور باعتبار أن الدور يمكن النظر إليه كنسق اجتماعي دينامى:

- **القائم بالدور ذاته:** ويقصد بذلك خصائصه الجسمية والسيكولوجية المتعلقة بالمركز الذي يشغله.
- **الدائرة الاجتماعية:** وهي مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون مع القائم بالدور وهؤلاء الأشخاص يشغلون مراكز اجتماعية أخرى

---

(1) عبد الهادى الجوهري: قاموس علم الاجتماع (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998)، ص 97.

(2) أحمد ذكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص219.

(3) محمد على محمد، دراسات فى علم الاجتماع الطبي ( الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1980)، ص 87.

ويقدرون أداء هذا الشخص وغالباً ما يشكلون الجماعة المرجعية له.

- **المركز الاجتماعي للقائم بالدور:** وتتضمن المكانة التي يشغلها ويمارس من خلالها معطيات الدور.
- **الوظائف الاجتماعية للقائم بالدور:** ويعني بذلك مساهمته في دائرته الاجتماعية وهذا يعني أن هذه المكونات الأربعة متفاعلة مع بعضها البعض[1].

## أنماط الأدوار:

- **الدور المتوقع:** يتكون الدور من نسق من التوقعات التي توجد في البيئة الاجتماعية وهذه التوقعات تتعلق بسلوك الشخص تجاه آخرين يشغلون مراكز أخرى وهذا يسمى الدور المتوقع.
- **الدور الذاتي:** يتكون الدور من توقعات معينة يدركها الشخص على أنها ملائمة للسلوك الذي ينتهجه عندما يتفاعل مع شاغل مراكز أخرى ويسمى بالدور الذاتي.
- **الدور الفعلي:** يتكون الدور من أنماط سلوكية صريحة يسلكها الشخص شاغل المركز عندما يتفاعل مع شاغل مراكز أخرى وهذا ما يسمى بالدور الفعلي.

---

(1) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون: تنظيم المجتمع – النظرية والتطبيق ، (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، 2000 )، ص ص 157- 159.

- صراع الأدوار: قد يمارس الإنسان دوراً معيناً يتعارض مع التزامات وتوقعات دور آخر أو عدة أدوار أخرى له ولذلك يبرز ما يسمى صراع الأدوار[1].

لكن نظرية الدور بمفردها غير قادرة علي تفسير كثير من الظواهر الاجتماعية، لذا فقد استخدمت في إطار نظريات أخري مثل النسق الاجتماعي، والتي تنظر إلي النسق الاجتماعي علي أنه يتكون من مجموعة من العناصر والأجزاء المتكاملة التي يتكون منها النسق، لذلك لكي يؤدي هذا النسق وظائفه ويستمر في أداء هذه الوظائف فعلي جميع أجزائه وعناصره أن تؤدي أدوارها المنوطة بها بنجاح وبتوازن حيث أن خلل أي عضو أو جزء في النسق في أداء دوره سيؤثر في النسق ككل وفي أداءه وظائفه[2].

"النسق الاجتماعي social system هو عبارة عن كل "whole" له مكونات، هذه المكونات متكاملة في هذا الكل، أي أن النسق الاجتماعي وان كان يتكون من عدة "انساق فرعية sub system" إلا أن الأنساق الفرعية متكاملة فيما بينها بحيث يمكن النظر إلي النسق الاجتماعي بكافة مكوناته علي انه وحدة واحدة[3].

---

(1) ملاك أحمد الرشيدي وآخرون: تنظيم المجتمع: نماذج ونظريات علمية (القاهرة، جامعة حلوان، 1990)، ص 69.

(2) زينب حسين أبو العلا وآخرون: الاتجاهات الحديثة في خدمة الفرد (حقوق الطبع محفوظة للمؤلفين، 1986)، ص ص 29، 30.

(3) محمد شمس الدين احمد وآخرون: دراسات في خدمة الجماعة (القاهرة، دار عقل للطباعة، 1986) ص 14

وفي إطار هذه النظرية – نظرية النسق الاجتماعي – فان كل نسق له وظيفة مستقلة عن الوظائف الأساسية للنسق الاجتماعي وهذه الظاهرة هي ما تعرف بالتساند الوظيفي Functional Interdpendence[1].

وفي ضوء ما سبق يمكن النظر إلي القيادات المنتخبة كأنساق فرعية في إطار النسق العام الجمعيات الأهلية، وهذه الأنساق تؤدي أدوارها بشكل متساند وظيفيا ومتكامل مع بعضها البعض بحيث يؤدي ذلك في مجموعة إلي تحقيق الأهداف الأساسية للجمعيات الأهلية.

وإذا كانت الجمعيات الأهلية يواجها العديد من المشكلات عند تقديم خدمات ومشروعات للمجتمع المحلي فان القيادات المنتخبة لابد وان لها دور في مواجهة تلك المشكلات، والذي سيتم التركيز فيه علي دورها في مواجهة الجمعيات لمشكلاتها الأساسية.

وإذا كان الدور توقعات من الآخرين لما ينبغي أن يقوم به مركزا ما، فان ما يقوم به الفرد بالفعل يمثل سلوك الدور، أو ما يمكن أن نسميه بالدور الفعلي في مقابل المتوقع[2].

من خلال هذا العرض، نجد أن نظرية الدور تقوم علي أساس أن كل فرد من أفراد المجتمع يشغل مركزا اجتماعيا معينا في السلم الاجتماعي، وهذا المركز يحتم علي الشخص الذي يشغله مجموعة من الحقوق والالتزامات التي تنظم تفاعله مع الآخرين من أفراد المجتمع الذين يشغلون مراكز اجتماعية أخري.

---

(1) المرجع السابق: ص14.

(2) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة، دار النهضة العربية، 1994)، ص 416.

ولذا يري الباحث أن نظرية الدور يمكن أن تفيد الدراسة كموجه نظري علي النحو التالي :

- التعرف على الدور الفعلي الذي تمارسه القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية لمواجهة مشكلاتها الأساسية، من خلال تحليل مجموعة الأفعال والواجبات المنوطة بها تلك القيادات.
- التعرف علي قدرة القيادات المنتخبة (مجالس الإدارات ) بالجمعيات الأهلية على البقاء والتأثير في المجتمع من المكانة التي تشغلها وما يرتبط بهذه المكانة من أدوار متعددة.
- التعرف على معوقات هذا الدور وكيف يساهم في تفعيل أداء الجمعيات الأهلية.

**تعقيب**:

حاول الباحث في هذا الفصل أن يعرض مشكلة البحث ولكافة القضايا المرتبطة من أهمية وأهداف ومفاهيم ليحدد مشكلة دراسته علي النحو العلمي، كما انتقل إلي طرح نظرية الدور كموجه نظري، لتوظيفها في نهاية الأمر لخدمة الدراسة ويحقق الفائدة .

ويحاول الباحث فيما بعد أن يطرح لقضية الدراسات السابقة كخطوة علمية بالغة الأهمية حيث تحقق من خلالها جملة من الأهداف، يأتي في مقدمتها تحديد مشكلة الدراسة تحديدا علميا دقيقا ، الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أدوات الدراسة ،ومناقشة النتائج وتحليها وتفسيرها ، في ضوء الدراسات السابقة .

ولعل أمر طرح الدراسات السابقة يحقق مقولة علمية مفاداها ، افتراض أن يبدأ الباحث من ينتهي الآخرون، حيث ان المعرفة والعلم عملية تراكمية.

# الفصل الثاني

# الدراسات والبحوث النظرية السابقة

- تمهيـد.
- أولاً: الدراسـات المرتبطـة بالعمـل الأهلـي والجمعيـات الأهلية.
- ثانياً: الدراسـات المرتبطة بالقيـادات داخـل الجمعيـات الأهلية.
- ثالثاً: الدراسات المرتبطة بتمنية المجتمع المحلي.
- رابعـاً: التعقيـب علـي الدراسـات الـسابقة، وموقـف الدراسة الحالية.
- تعقيب.

**تمهيد:**

يمثل عرض الدراسات السابقة أهمية؛ حيث تكشف عن الأبعاد التي تناولتها تلك الدراسات، والأبعاد التي لم تتناولها، والنظريات التي قامت بمعالجة القضايا، والمناهج التي تم استخدامها، ومجالات الدراسات السابقة؛ وذلك على اعتبار اختلاف الظواهر، والمشكلات باختلاف السياقات الزمانية، والمكانية، والبشرية.

حيث أن أي دراسة تخلو من الاستعراض النقدي لما سبقها من دراسات، تُعد من وجهة نظر الباحثين والمنهجيين دراسة ناقصة(1).

ويسترشد الباحث ببعض الدراسات السابقة التي تفتح له بعض الآفاق لمعالجة الدراسة الحالية واستقراء أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون للاستفادة منها في فهم وتفسير ما سنتوصل إليه من نتائج، والدراسات السابقة التي وقع عليها الاختيار تتصل بالدراسة الراهنة، أغلبها بطريقة غير مباشرة- وهي ما تكون قريبة الاتصال أو الشبه بها- وأقلية منها تتصل بها بطريقة مباشرة.

والمستقرئ لهذه الدراسات السابقة، سيجد أن هذه الدراسات اهتمت بالقيادات الأهلية، و الجمعيات الأهلية بشكل عام ومدى تأثيرها في تقديم خدمات مجتمعية، واهتمت أيضًا تنمية المجتمع، والعمل الأهلي، **وفيما يلي سوف يتناول الباحث الدراسات السابقة من خلال تصنيفها إلي أربعة محاور أساسية:**

---

(1) عبد المحسن صلاح أبو الفتوح: اتجاهات طلاب وطالبات الجامعة نحو عمل المرأة (دراسة مقارنة بين الريف والحضر)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، 1995، ص120.

أولاً: دراسات متعلقة بالعمل الأهلي والجمعيات الأهلية.

ثانيًا: دراسات متعلقة بالقيادات داخل الجمعيات الأهلية.

ثالثًا: دراسات متعلقة بتنمية المجتمع المحلي.

رابعًا: التعليق على الدراسات السابقة، وموقف الدراسة الحالية.

## أولاً: الدراسات المرتبطة بالجمعيات الأهلية:

شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في أنماط المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية والثقافية والسياسية، كما تنوعت أهداف هذه المؤسسات حسب احتياجات ومتطلبات الإنسان في المجتمعات الحديثة، التي تزداد بصورة مطردة في الوقت الحالي وبعد أن فُتح المجال أمام العديد من أنماط المؤسسات الاجتماعية لتمارس نشاطها وخدماتها بعيداً عن هيمنة السلطة السياسية، أو الحكومية، خاصة بعد تقلص دور الدولة في العديد من المجالات الاجتماعية والثقافية والإعلامية وإعطاء الفرصة لإسهامات القطاع الأهلي لممارسة دوره في تحقيق مستويات أفضل من الرعاية والخدمات الاجتماعية.

لذا يحظى تراث العلوم الاجتماعية، بعدد من الدراسات، والأبحاث العلمية، والتي اهتمت بموضوع الجمعيات الأهلية، وأن كثيراً من الدارسين والباحثين اهتموا في دراساتهم، وأبحاثهم بجزئيات وموضوعات بعينها، بعيدة الصلة عن دراسة القيادات المنتخبة وإدارة الحكم الرشيد.

ويعرض الباحث في المحور التالي الدراسات التي تدور في معظمها حول الجمعيات الأهلية، وإشكاليات العمل الأهلي، والمشكلات التي

تواجه المستفيدين، والصعوبات التي تواجه عملية صنع واتخاذ القرار داخل الجمعيات الأهلية، على النحو الآتي:

**1- دراسة هبة أحمد عبد اللطيف (2007)[1]:**

بعنوان " **الحوار المجتمعي واتخاذ القرار بالجمعيات الأهلية** "، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى اعتماد الجمعيات الأهلية على الحوار المجتمعي في عملية اتخاذ القرارات من خلال مدى استخدام الحوار المجتمعي في تحديد المشكلة وبلورتها وكذلك جمع وتحليل البيانات والمعلومات، أيضاً تحديد واختيار البدائل وتنفيذ البدائل المختارة، في متابعة وتقويم ما تم تنفيذه بالجمعيات.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي بالعينة لعدد (28) جمعية أهلية من إجمالي عدد الجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم بواقع (10٪)، كذلك المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل لجميع أعضاء مجلس الإدارة بهذه الجمعيات وقد بلغ (252) مفردة، كذلك المسح الشامل لمديري الجمعيات وبلغ (28) مفردة، وللأخصائيين الاجتماعيين داخل هذه الجمعيات وبلغ (28) مفردة، وبالنسبة لأدوات جمع البيانات اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للتعرف على مدى اعتماد الجمعية على الحوار المجتمعي في عملية اتخاذ القرار.

---

(1) هبة أحمد عبد اللطيف: " الحوار المجتمعي واتخاذ القرار بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة الفيوم"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثالث والعشرون، الجزء الثاني، أكتوبر 2007.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1- أن الجمعيات الأهلية محل الدراسة تعتمد على الحوار المجتمعي في عملية اتخاذ القرار بنسبة متوسطة.

2- أكدت الدراسة على أن الحوار المجتمعي يتيح فرصة إبراز بعض الموضوعات التي تقرب بين وجهات النظر.

3- أن الحوار المجتمعي من شأنه أن ينمي قدرات أفراد المجتمع والجمعية للوصول إلى حلول لمشكلاتهم.

**وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الاهتمام بالحوار المجتمعي في** تهيئة أفراد المجتمع والجمعيات لمساعدتها على اتخاذ القرار.

## 2- دراسة إيمان محمد حسن (2005)[1]:

**بعنوان " المنظمات غير الحكومية والتحول الديمقراطي في التحليل السياسي المعاصر"، وحاولت الدراسة تحليل موقع المنظمات غير الحكومية في التحليل السياسي المعاصر، وحجم وطبيعة الاهتمام العلمي بدراستها في الوقت الراهن، كذلك استهدفت الدراسة تحليل مفهوم المنظمات غير الحكومية ووظائفها ومدى خصوصيتها، خاصة في إطار البلدان التي تمر بعملية التحول الديمقراطي، بالإضافة إلى تحديد أهم المداخل النظرية التي يمكن الاستفادة منها في دراسة وتفسير هذه المنظمات وتحليل الواقع الاجتماعي الذي يؤثر ويتأثر بهذه المنظمات في**

---

(1) إيمان محمد حسن: " المنظمات غير الحكومية والتحول الديمقراطي في التحليل السياسي المعاصر: دراسة تحليلية"، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد السادس، العدد الرابع، أكتوبر 2005.

الإطار السياسي المعاصر. وذلك من خلال استخدام الأساليب المنهجية الملائمة من خلال الدراسة الوصفية التحليلية.

وخلصت الدراسة إلى أن التطور الذي شهده حقل علم السياسة في الستينات والسبعينات من القرن العشرين قد أدى إلى تطوير مفاهيم ومداخل نظرية جديدة لفهم وتحليل هذه الظاهرة، حيث تبلورت مجموعة من المداخل التي ارتبطت بالتطورات والمستجدات السياسية، وهي مدخل الحكم الرشيد، وبناء القدرات والديمقراطية وأشارت الدراسة إلى ما يمكن أن تسهم به هذه المداخل في تحليل ودراسة المنظمات غير الحكومية في الواقع السياسي المعاصر.

**3- دراسة نهى أحمد صلاح شتيه (2004)[1]:**

**بعنوان " إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية "، واستهدفت** الدراسة تحليل مقارن لطبيعة البناء الإداري للشبكات والمنظمات غير الحكومية لمنظمتين مهتمتين بتفعيل أدوار الجمعيات الأعضاء في هاتين المنظمتين، وتم تحديد الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومنظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطنين (سيفيكس)، حيث حاولت الدراسة التعرف على مدى مساهمة هاتين المنظمتين في تفعيل أدوار المنظمات الأعضاء فيهما والتنسيق بينهما والتأثير عليهم.

---

(1) نهى أحمد صلاح شتيه، إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية: دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومنظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطنين سيفيكس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004.

وتعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية المقارنة ، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام دراسة الحالة لشبكتين تابعتين لمنظمتين هما : شبكات المنظمات غير الحكومية التابعة لمنظمة التحالف العالمية (سيفيكس)، كنموذج للشبكات العالمية ، والثاني الشبكة العربية للمنظمات الأهلية كنموذج إقليمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهداف منظمة التحالف في إقامة الشبكات هي أهداف دفاعية وذلك منذ تأسيسها عام 1993 ، وتركز على عدد من القضايا مثل الاهتمام بحقوق الإنسان وتنمية منظمات المجتمع المدني، وكذلك إصدار نشرات وكتيبات وعقد المنتديات التي تدعم تلك الأهداف، بينما الشبكة العربية للمنظمات الأهلية فتأسست عام 1997 ، واستهدفت العمل على بناء قدرات المنظمات الأهلية العربية من خلال التدريب وإجراء البحوث والدراسات الإقليمية حول قضايا واهتمامات منظمات المجتمع المدني.

## 4- دراسة سلوى رمضان عبد الحليم (2003) [1]:

**بعنوان " العلاقة بين العوامل البيئية والتخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية "**، وحاولت الدراسة التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية بالجمعيات، ودوره فى مساعدة الجمعيات الأهلية على تحقيق أهدافها.

---

(1) سلوى رمضان عبد الحليم، " العلاقة بين العوامل البيئية والتخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية ببندر محافظة الفيوم " ، المؤتمر العلمي السادس عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 19- 20 مارس 2003.

وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة (35) جمعية، والمسح الاجتماعي الشامل لجميع أعضاء مجالس الإدارة لهذه الجمعيات حيث بلغت (53) مفردة بالإضافة إلى (35) من السادة المشرفين على الجمعيات الأهلية بوزارة التضامن الاجتماعي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استمارتي استبيان: الأولى لتحديد نسب توافر العوامل البيئية الداخلية والخارجية وطبقت على أعضاء مجالس الإدارة، والثانية لتحديد نسب استخدام الجمعيات لنموذج التخطيط الاستراتيجي الذي اعتمدته الباحثة وطبقت على المشرفين على الجمعيات الأهلية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أن العوامل الخارجية لممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل الجمعيات الأهلية متوفرة حيث تمثلت في علاقة الجمعيات بالجهات الإشرافية وعلاقة أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية العمومية.

2- توافر العوامل الداخلية لممارسة التخطيط الاستراتيجي من حيث عدد أعضاء مجلس الإدارة ومدى الالتزام بحضور الجلسات، كذلك توافر العوامل الخاصة بالجهاز الوظيفي من العاملين ومؤهلاتهم وخبراتهم وحضورهم لدورات تدريبية، إلا أن هناك عدم مشاركة في وضع الخطة.

3- وجود صعوبات فيما يتعلق بالعوامل الخاصة بالموارد المالية.

4- أما عن استخدام التخطيط الاستراتيجي فقد أثبتت الدراسة أن هناك وضع معكوس في استخدام التخطيط الاستراتيجي، حيث أن مرحلة التطبيق تنفذ بنسبة أعلى من مرحلة وضع الخطة ويشير

ذلك إلى بعض العشوائية في مثل هذا النوع من التخطيط، كذلك مرحلة الرقابة تنفذ بصورة أكبر من مرحلة وضع الاستراتيجية وتطبيقها، ويشير ذلك إلى عناية مجلس الإدارة بالرقابة ترضية للجهات الإشرافية.

5- تبين من خلال الدراسة أن مجلس الإدارة يضع من وجهة نظره تصوراً مستقبلياً لما يجب أن تكون عليه الميزانية، إلا أن هذا التصور يعتبر ذاتياً أي من وجهة نظر الأعضاء دون مراعاة الظروف الداخلية والخارجية.

**ولقد أوصت الدراسة بالآتي:**

1- ضرورة تقدير مجلس إدارة الجمعيات لعوامل البيئة الخارجية والداخلية كأساس لمراحل التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات.

2- توجيه أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات لدراسة نماذج متعددة للتخطيط الاستراتيجي والاستعانة بها عند وضع الخطط والبرامج، وذلك من خلال الاستعانة بالمتخصصين وتكوين لجنة للتخطيط الاستراتيجي داخل الجمعيات الأهلية تتضمن متخصصين بالتخطيط الاستراتيجي.

3- تدريب أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات على مهارات استخدام التخطيط الاستراتيجي بطريقة علمية.

### 5- دراسة خالد مجاهد أحمد السيد (2002)[1]:

بعنوان " المتغيرات المجتمعية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات بالمنظمات غير الحكومية "، واستهدفت الدراسة تحديد المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمهنية التي ترتبط بعملية اتخاذ القرار بالمنظمات غير الحكومية، وكذلك محاولة ترتيب المتغيرات المجتمعية حسب قوة ارتباطها بمراحل اتخاذ القرار، والتعرف على نوعية القرارات داخل المنظمات غير الحكومية، وتحديد مراحل عملية اتخاذ القرار بهذه المنظمات.

وتعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بنوعيه الشامل لجميع المسئولين بمديرية الشئون الاجتماعية بقسم إدارة التنمية والجمعيات، وبلغ عددهم (30) مسئول، وأيضاً المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات وقد بلغ عددهم (317) مفردة، بواقع 35٪ من إجمالي الأعضاء البالغ عددهم (907) مفردة، واستخدمت الدراسة في جمع البيانات دليل مقابلة شبه مقنن مع المسئولين، واستمارة استبيان تم تطبيقها على أعضاء مجالس الإدارة.

---

(1) خالد مجاهد أحمد السيد، المتغيرات المجتمعية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات بالمنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2002.

**وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

1- أن المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمهنية والمجتمعية تؤثر في مراحل صنع القرار وتنفيذه داخل المنظمات غير الحكومية.

2- أن جميع المتغيرات السابق ذكرها تعتبر موجهات لأفراد وجماعات المجتمع وأن هذه المتغيرات ذات صلة تفاعلية وتبادلية التأثير وهي التي تشكل في مجملها ثقافة أو هوية المنظمات وأيضاً المجتمع ككل.

## 6- دراسة (Ramson, M) (1997)[1]:

**بعنوان " العلاقة بين مدخل بناء القدرات والتمكين وتفعيل معدلات التنمية "، واستهدفت الدراسة** التعرف على العلاقة بين مدخل بناء القدرات والتمكين وتفعيل معدلات التنمية، وذلك من خلال تحليل الآليات التي تتطلبها عملية البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية حتى يتسنى لها المشاركة في إحداث التمكين التنموي بفاعلية، والوصول إلى كافة فئات المجتمع وتمكينهم من المشاركة المجتمعة في برامج ومشروعات التنمية، كذلك حاولت الدراسة التعرف على الدور الذي يمكن أن تساهم به المنظمات غير الحكومية في تمكين الفقراء وسرعة الاستجابة لمشكلاتهم الخاصة.

**وقد توصلت الدراسة** إلى أن عملية التمكين وبناء القدرات للمنظمات غير الحكومية يمكن أن تُفعل من أدوار هذه المنظمات

---

(1) Ramson, M: Development in practice the process approach, capacity building and empowerment, PHD (United Kingdom: University of Coventry, 1997).

وتعظم أدوارها في التنمية، إلا أن واقع المنظمات محل الدراسة يعاني من قصور في أداء دورها تجاه جماعات المجتمع وخصوصاً الجماعات التي تعاني من عدم وصول الخدمات إليها، وقد أرجعت الدراسة ذلك لعدم وجود التخطيط السليم، والإدارة الفعالة القادرة على تحقيق ذلك داخل هذه المنظمات.

وأوصت الدراسة من خلال ما توصلت إليه من نتائج بضرورة الاهتمام ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية، والعمل على إيجاد قدرات تنظيمية جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها وإعادة تشكيل العلاقة بينها وبين جماعات المجتمع من أجل تمكينها، وأوصت أيضاً بضرورة إعطاء المنظمات غير الحكومية دور واضح بالمساهمة في تخطيط وتنظيم ومراقبة المشروعات المحلية.

### 7- دراسة شهيدة الباز (1997)[1]:

بعنوان " المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين- محددات الواقع وآفاق المستقبل "، وحاولت الدراسة التعرف على إشكاليات وقضايا العمل الأهلي العربي، وتحليل أدواره وآليات عمله وإمكانات تطويره بهدف معرفتها والوعي بها، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول والركائز التي تدعم قيام العمل الأهلي العربى بدوره الاجتماعي والتنموي، وفي تعظيم مشاركة المواطنين وتعميق القدرة على الممارسة الديمقراطية داخل القطاع الأهلي، كذلك حاولت الدراسة التعرف على الإشكاليات المتعلقة بملامح وآليات البناء المؤسسي

(1) شهيدة الباز: المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين: محددات الواقع وآفاق المستقبل (القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، 1997).

للجمعيات الأهلية، وطبيعة شبكة العلاقات التي تتفاعل معها الجمعيات الأهلية والتي يمكن أن تؤثر في دورها، كما استهدفت الدراسة التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في عملها والاحتياجات التي تراها مؤثرة في تحسين أدائها وتطوير وتوسيع الدور الذي تقوم به، ورؤية هذه الجمعيات المستقبلية ومدى فاعلية أداء هذا الدور.

**وتنتمي** إلي الدراسات الوصفية التحليلية المقارنة، حيث حاولت دراسة الوضع الراهن للجمعيات الأهلية في بعض من الدول العربية المختارة، واستخدمت الدراسة في ذلك المسح الاجتماعي عن طريق العينة العمدية من كل دولة وفقاً لشروط محددة، **حيث تمثلت هذه الدول في:** مصر – تونس – المغرب – السودان – لبنان – فلسطين – منطقة الخليج وتشمل دول البحرين والإمارات والكويت وعمان، بواقع (157) جمعية أهلية على مستوى العشر دول المختارة وكان نصيب مصر منها (61) جمعية، واعتمدت الدراسة على دليل مقابلة واستمارة استبيان كأداتين لجمع البيانات تم توحيد الأسئلة والمحاور بهما لكل الأقطار محل الدراسة، حيث تم تطبيق دليل المقابلة على الشخصيات النشطة في مجال العمل الأهلي، أما استمارة الاستبيان فطبقت على رؤساء الجمعيات أو من ينوب عنهم.

**وفيما يتعلق بنتائج الدراسة فقد توصلت إلى الآتي:**

1- ضعف مشاركة وتمثيل المرأة بشكل عام، وعلى مستوى اتخاذ القرار بشكل خاص.

2- رغم سيادة الأسلوب الانتخابي فإن المؤشرات الأخرى مثل دوران السلطة قد أظهرت ضعف الممارسة الديمقراطية داخل الجمعيات محل الدراسة.

3- احتكار الأقلية لصنع القرار وسيطرة نفس القيادات لسنوات طويلة وعدم إتاحة الفرص للقيادات الشابة.

4- تركيز الجهات المانحة على تمويل المشروعات التي يمكن تقييمها كمياً وتلك التي تحقق نتائج سريعة أكثر من اهتمامها ببناء القدرات التنظيمية، مما يترتب عليه انخفاض كفاءة الجمعية المعانة بمجرد انتهاء المشروعات في كثير من الأحيان.

5- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف بين طريقة تعامل الجهات الأجنبية، وتعامل الجهات العربية مع الجمعيات الأهلية، من حيث درجة التدخل في الأنشطة المعانة، حيث يحقق التعامل مع الجهات العربية درجة أعلى من الاستقلالية والندية للجمعيات الأهلية المعانة.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إنشاء مؤسسات وهيئات لتدريب الجمعيات الأهلية وتفعيل بنائها المؤسسي، وكذلك زيادة قدرتها على الاعتماد في دخلها على مصادرها الذاتية ثم المصادر الوطنية، مع دفع القطاع الخاص وتشجيعه على المساهمة الجادة في تمويل هذا القطاع.

## ثانياً: الدراسات المرتبطة بالقيادات داخل الجمعيات الأهلية:

تعد الجمعيات الأهلية إحدى التنظيمات الاجتماعية المحلية التي يصب فيها مجموع الجهود الحكومية والشعبية معا من اجل النهوض

بالمجتمع المحلى وهى تعتمد بشكل أساسي على قياداتها في تحقيق أهدافها وأدائها لدورها المنوط بها.

فالقيادة تلعب دورا له أهمية في حياة المنظمات المختلفة ويقع على عاتقها مسئولية تحقيق أهداف المنظمات وتأكيد دورها.

ولا يخفى علينا الاهتمام المتزايد في الوقت الحاضر من جانب الحكومات والمنظمات والجمعيات الأهلية بالإعداد الجيد للكوادر القيادية لقناعتهم بالدور الهام للقيادة وتأثيرها في الآخرين من حثهم على المشاركة والعمل على تحقيق أهداف المجموع المخطط لها.

ويعرض الباحث في المحور التالي الدراسات التي تدور في معظمها حول القيادة داخل الجمعيات الأهلية، وأنماطها، والمشكلات التي تواجها، وتؤثر علي أدائها لوظائفها بالجمعيات، وبعض هذه الدراسات تم إجرائها في البلدان العربية، وبعضها تم إجرائها في البلدان غير العربية، وهي:

### 1- دراسة إيمان حسن (2008)[1]:

**بعنوان " الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني في مصر،** واستهدفت **الدراسة** رصد وتحليل ملامح الإدارة الرشيدة للحكم في منظمات المجتمع المدني في إطار الواقع الاجتماعي والسياسي الذي تنشط فيه، وذلك من خلال دراسة الواقع الفعلي للحكم الرشيد عن

---

(1) إيمان حسن: " الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني في مصر "، في أماني قنديل، علي ليلة (محرران)، الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية العربية دراسة مقارنة (مصر – المغرب – اليمن)، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، 2008.

طريق التعرف على ممارسة الديمقراطية، والشفافية، والمحاسبية، والشراكة، وذلك للتحقق من المعلومات الخاصة بالمعارف والمعتقدات والاتجاهات والسلوك الخاص بالمتغيرات السابق ذكرها، كذلك الخروج بتصور لبرنامج تدريبي لسد الثغرات التي ستكشف عنها نتائج الدراسة.

**وهذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية**، حيث تمثلت العينة في (120) جمعية أهلية متنوعة من حيث حجمها ومجالات نشاطها (وتضم جمعيات دعوية وتنموية وخدمية ورعائية) كما تضم جمعيات من أقاليم جغرافية مختلفة وتشمل (القاهرة والوجه البحري والقبلي) لعدد (11) محافظة. واعتمدت الدراسة على أداتين: **الأولى**: استمارة استبيان تضم (40) سؤالاً يغطي محاور الدراسة، والثانية هي مناقشة المجموعات البؤرية التي تسمح للمشاركين بحرية النقد وإبداء الرأي بصراحة إزاء قضايا حساسة لا تعبر عنها بنود الاستمارة، وتم عقد حلقتين للمناقشات استناداً إلى ما توصل إليه الاستبيان، وضمت المجموعة الأولى أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين في القاهرة والجيزة والقليوبية والفيوم، واستغرقت كل جلسة نقاشية حوالي ثلاث ساعات ونصف الساعة تقريباً، وضمت كل جلسة ما بين 5 – 18 مشاركاً.

**وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:**

1- أن هناك عدد محدود جداً من النساء في مراكز صنع القرار.

2- مجلس الإدارة هو وحده المسئول عن وضع اللائحة الداخلية.

3- لا يوجد تحديد زمني لشغل المواقع القيادية في الجمعية.

4- احتكار عدد قليل من أعضاء مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات، بمعنى غلبة السمة "الفردية" على العمل.

5- أن التشبيك يساهم في تعميق مفاهيم الحكم الرشيد لدى المسئولين، وأعضاء مجالس الإدارات بالجمعيات الأهلية.

6- في حالة وجود نزاعات داخل المنظمة يتم فضها أولاً من خلال الجهود الفردية والاتصالات، ثم عن طريق التحكيم الذي يستند إلى اللائحة الداخلية والقانون، وفي حالات قليلة يجري التحكيم من خلال الجمعية العمومية.

وأوصت الدراسة بأنه يجب إتاحة تدفق المعرفة والمعلومات إلى كثير من منظمات المجتمع المدني، وتنظيم ورش عمل تدريبيه في إطار ما يعرف ببناء القدرات، ومن الأفضل أن يكون هناك عملية تدخل منظمة ومخطط لها من أجل النهوض بمستوى الأداء، وتوفير الدعم لإجراء المزيد من البحوث عن قطاع منظمات المجتمع المدني. بالإضافة إلى العمل على تعميق قيم وآليات الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية، بما تتضمنه من خطط تدريبية سواء لمجالس إدارة المنظمات الأهلية أو لموظفي الجهة الإدارية التي تملك الإشراف الإداري والمالي على المنظمات الأهلية، أو بتقديم الدعم الثقافي والمعرفي حول ثقافة العمل العام وحول مبادئ وقيم الإدارة الرشيدة للحكم.

### 2- أبو النجا محمد العمري (2006)[1]:

بعنوان " استخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية "، وحاولت الدراسة التعرف على آراء أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثاره المتوقعة في تحسين أداء الخدمات، كذلك استهدفت الدراسة التعرف على آراء أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإحداث تغيير تنظيمي بالجمعية لتحسين الخدمات، وأيضاً تحسين الأداء الإداري، والالتزام بالشفافية والمساءلة، ورضا المستفيدين.

وتنتمي الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لجميع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات محل الدراسة والتي بلغ عددها (22) جمعية بواقع (170) عضو من أعضاء مجلس الإدارة، وتم جمع البيانات عن طرق استمارة استبيان تم تطبيقها على أعضاء مجالس إدارة الجمعيات.

**وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:** ضرورة أخذ أعضاء مجالس الإدارة بنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد في تحسين أداء الإدارة الداخلية، من حيث اتخاذ القرارات، والاستفادة من آراء أعضاء الجمعية العمومية والاستعانة بآراء الخبراء والمتخصصين، كذلك أوضحت

---

(1) أبو النجا محمد العمري، " إستخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية"، المؤتمر العلمي التاسع عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة 12- 2006/3/13.

الدراسة أن إتباع نظام إدارة الجودة الشاملة من شأنه إحداث تغيير تنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات ولكن هذا يتطلب إعداد اللوائح المناسبة لأداء الخدمات أو تغيير اللوائح والقواعد بصورة تساعد على ذلك.

## 3- دراسة السيد علي عثمان (2006)[1]:

**بعنوان " أنماط القيادة بالجمعيات الأهلية وعلاقتها بفاعلية مشروعات التنمية "**، وحاولت الدراسة تحليل أنماط القيادة بالجمعيات الأهلية ومعرفة أثرها علي مشروعات التنمية من خلال أربعة مؤشرات وهم بالنسبة إلي تمويل المشروعات، واتخاذ القرار بمشروعات التنمية، قدرة مشروعات التنمية علي إشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات، حجم الاستفادة من مشروعات التنمية.

وتعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي بنوعيه الشامل والعينة، حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة بلغ عددهم (93) مفردة، والمسح الاجتماعي بالعينة للجمعيات الأهلية والمستفيدين من مشروعات التنمية وتم اخذ عينة عمديه من المستفيدين من مشروعات التنمية محل الدراسة وبلغ عددهم(90) مفردة، واعتمدت الدراسة على مقياس مطبق علي أعضاء مجالس الإدارات، وأيضاً استمارة استبيان مطبق علي المستفيدين من مشروعات التنمية بالجمعيات محل الدراسة.

(1) السيد علي عثمان احمد: أنماط القيادة بالجمعيات الاهلية وعلاقتها بفاعلية مشروعات التنمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2006.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:

1- زيادة نسبة الذكور كأعضاء في مجالس الإدارات الجمعيات الأهلية في الوجه القبلي وذلك لطبيعة المجتمع والثقافة في محافظات الوجه القبلي ولقدرة الرجل علي تحمل أعباء العمل الأهلي.

2- إقبال المستفيدين علي مشروعات الجمعيات الأهلية.

3- أعضاء القيادة الديمقراطية يؤمنون بأهمية العمل الفريقي بمشروعات التنمية.

4- إن المستفيدين يرون قدرة مشروعات التنمية بجمعيات الأهلية علي إشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم.

5- إن المستفيدين يؤمنون بالدور الهام لنمط القيادة في توفير الموارد المالية للمشروعات.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يتصف النمط القيادي الفعال " المرونة، وتوظيف جهود المتطوعين، وتوفير الموارد المالية للمشروعات، والابتعاد عن نمط القيادة المتسلطة، وتحقيق المشاركة في مشروعات التنمية".

### 4- دراسة (Abeydeera, W) (2003)[1]:

**بعنوان " تحالف المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتقليل معدلات الفقر في سيرلانكا "**، واستهدفت الدراسة في ذلك تحليل الدور الذي يمكن أن تقوم به المنظمات الحكومية وغير الحكومية عن طريق التحالف بينها من أجل تحقيق التنمية البشرية وتقليل معدلات الفقر.

---

(1) Abeydeera, W: The Role of Social Capacity in Collaborative Government and Non Government Programs on Poverty Reduction in Sirlanka (Canada: University of Guelph, 2003).

وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب وجهود معالجة قضايا الفقر تتنوع بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية من كون الثانية أكثر اتصالاً بالمواطنين وأكثر سهولة في التعامل المباشر معهم، باختلاف المنظمات الحكومية التي تعوقها المركزية في صنع السياسات، والبيروقراطية في الأداء أحياناً في تعاملها مع أساليب مواجهة الفقر. وأضافت الدراسة بأن العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية تعد رأس مال اجتماعي وطني لابد من استثماره وترشيده نحو مواجهة الفقر حتى تتكامل مع بعضها البعض.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني كل دولة أساليب ونماذج وطنية لتفعيل العمل في إطار التحالف المشترك بين الجهود الحكومية والأهلية، على أن تتضمن هذه النماذج أسس معينة أهمها إحداث الترابط والتعاون من تلك الجهود في إطار يسمح للإشراف علي المشروعات والبرامج وزيادة فرص إقامة الشراكة بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية في إطار التنمية البشرية وبرامج الحد من معدلات الفقر.

### 5- السعيد مغازي احمد سعد (2003)[1]:

**بعنوان " العوامل التي تعوق أداء القيادات المنتخبة لدورها في تنظيم المجتمع الريفي "، وحاولت التعرف** علي العوامل التي تؤثر سلباً علي أداء القادة المنتخبين في أدوارهم في تفعيل ممارسة طريقة تنظيم المجتمع مع المجمع المحلي .والعمل علي تذليلها، أو التخفيف من حدتها،

---

(1) السعيد مغازي أحمد: " العوامل التي تعوق أداء القيادات المنتخبة لدورها في تنظيم المجتمع الريفي"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد السادس عشر، الجزء الثالث، ابريل 2004.

والتعرف علي المعوقات التي تعوق تلك القيادات داخل تنظيم المجتمع الريفي .

**وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية،** حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لجميع أعضاء المجلس المحلي الشعبي محل الدراسة وقد بلغ حجم العينة (24) مفردة، واعتمدت الدراسة على استمارة استبار لجمع البيانات، وتم تطبيقها علي العينة محل الدراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:**

1- تعوق العوامل المجتمعية أداء القيادات المنتخبة لدورها في تنظيم المجتمع الريفي.

2- تعوق العوامل التنظيمية أداء القيادات المنتخبة لدورها في تنظيم المجتمع الريفي.

3- تعوق العوامل المهارية والتدريبية أداء القيادات المنتخبة لدورها في تنظيم المجتمع الريفي.

### 6- دراسة (Sofia Do, E) (2001)[1]:

**بعنوان " تحليل المتغيرات التنظيمية المؤثرة في أداء المنظمات غير الحكومية وعلاقتها بتفعيل أداء تلك المنظمات"،** وقد حددت الدراسة تحليل ثلاثة متغيرات تنظيمية هي: المتغيرات المتمثلة في صنع القرار، والبناء التنظيمي، والتدرج الوظيفي، والمتغيرات المرتبطة بعملية الاتصال والممثلة في

(1) Sofia Do, E: Examining Performance Variables of Non Governmental Organizations, PHD (USA: University of Florida Atlantic, 2001).

أنماط التفاعل والاتصال داخل المنظمة، والمتغيرات الخاصة باستراتيجيات العمل والممثلة في أنواع البرامج والمشروعات الحالية والمستقبلية، وأساليب تدبير التمويل.

ولقد اعتمدت الدراسة على توظيف طريقة دلفي(*)، والاستقصاء البريدي لعدد (399) من المنظمات غير الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بالتعاون مع الوكالة الدولية للتنمية.

**وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها:**

1- بالنسبة للمتغيرات الخاصة بالخصائص التنظيمية وجدت الدراسة أنها أعلى في الأداء من المتغيرات الخاصة باستراتيجيات العمل ووظائف المنظمات غير الحكومية.

2- أظهرت النتائج أن هذه المنظمات تعتمد على التدعيم الذاتي لرفع مستويات أداء العمل بها، وكذلك الاعتماد على الدعم الفني للمتغيرات التنظيمية التي حددتها مجموعة دلفي والدراسات المتخصصة.

3- أما متغيرات استراتيجيات العمل، وأداء الوظائف وجد أنها ضعيفة خاصة في إطار الاعتماد على الدعم الذاتي فقط.

---

• طريقة دلفى هى: طريقة يتم من خلالها الحصول على آراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين حول موضوع محدد، وتتم من خلال إعداد استقصاء يرسل إلى المتخصصين والخبراء، ثم يتم جمعها وتفريغها وإعداد أسئلة جديدة فى ضوء إجابات المتخصصين، ثم ترسل مرة أخرى وهكذا يتم تكرار هذه العملية أربع مرات، وهى طريقة تصلح فى صنع القرارات فى شتى الميادين.

- المصدر: جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (القاهرة: المكتب المصرى، 1975)، ص 111.

4- لا يوجد نموذج تنظيمي تحليلي مثالي تعتمد عليه هذه المنظمات في تحليل متغيراتها التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المنهجي بدراسة هذه المنظمات، وتحديد العوامل التنظيمية الأساسية المؤثرة في الأداء المثالي لتلك المنظمات، والعوامل المؤثرة في تفعيل الأداء

## 7- دراسة احمد شفيق السكري (2001)[1]:

**بعنوان " العلاقة بين أنماط القيادة الشعبية وتجددها أو استمراريتها بجمعيات تنمية المجتمع الحضري "**، وحاولت الدراسة تحديد العلاقة بين أنماط القيادة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي وعلاقتها بتجددها وتعاقب هذه القيادات أو استمراريتها بهذه الجمعيات، واثر ذلك علي مشاركة أفراد المجتمع في تلك الجمعيات .

**وتنتمي هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية**، حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لجميع جمعيات تنمية المجتمع الحضري بمحافظتي الغربية، والفيوم محل الدراسة، وقد بلغت (38) جمعية، وقد بلغ عدد أعضاء مجالس إدارة تلك الجمعيات محل الدراسة المطبق عليهم (74) مفردة وهم (الرئيس – أمين الصندوق – السكرتير) واعتمدت الدراسة على استمارة مقياس في جمع البيانات.

---

(1) أحمد شفيق السكري:" العلاقة بين أنماط القيادة الشعبية وتجددها أو استمراريتها بجمعيات تنمية المجتمع الحضري"، المؤتمر العلمي الثاني عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية الفيوم، جامعة القاهرة، 2001.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نمط القيادة الديمقراطية، والقيادة التي لديها خبرة أن هذين النمطين في القيادة وتوجهاتهما ذو تأثير اكبر في عدم تجدد القيادات بجمعيات تنمية المجتمع الحضري، القيادات تعطي اهتمام أكثر للعلاقات الإنسانية على حساب الاهتمام بالخبرات والانجاز في العمل، مما يبطئ من عمليات التنمية وفاعلية جمعيات تنمية المجتمع في مواجهة مشكلات المجتمعات الحضرية المتزايدة خاصة البيئية منها.

وأوصت الدراسة بضرورة التدخل التشريعي في القوانين المنظمة للعمل الأهلي من اجل تجدد القيادات وهذا ما يتوافق مع مبادئ الديمقراطية والعمل الأهلي.

### 8- دراسة أماني عبده السيد محمود (2001) [1]:

بعنوان " تقويم برامج مركز التنمية المتواصلة للتدريب وبناء القدرات بالاسماعلية "، واستهدفت الدراسة التعرف على دور المركز في بناء القدرات القيادية المحلية، والقيادات داخل الجمعيات، كذلك إبراز ما تحققه برامج المركز من أهداف، وأوجه القصور وكيفية تعديل هذه البرامج بما يحقق أهداف التنمية المتواصلة في بناء القدرات، بالإضافة إلي محاولة قياس قدرة برامج بناء القدرات القيادية في زيادة المهارات القيادية لدى عينة الدراسة، كما استهدفت الدراسة أيضاً التعرف على الوسائل التدريبية المختلفة التي يعتمد عليها المركز في تحقيق أهدافه،

(1) أماني عبده السيد محمود أيوب، تقويم برامج مركز التنمية المتواصلة للتدريب وبناء القدرات بالإسماعيلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2001.

وأخيراً محاولة تحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ برامج المركز وأساليب مواجهتها.

**وتعتبر الدراسة من الدراسات التقويمية**، حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي بنوعيه الشامل للمدربين بالمركز، والمسح الاجتماعي بالعينة للمتدربين فى برنامج بناء القدرات القيادية والبرنامج المدر للدخل الذي نفذه المركز، وقد بلغ حجم العينة الكلية (96) مفردة من المدربين بالمركز والمتدربين من المستفيدين، واعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للمدربين بالمركز لجمع البيانات، وأيضاً مقياس للمتدربين حول برنامج بناء القدرات القيادية والبرنامج المدر للدخل، وقد تم تطبيق المقياس قبل وبعد الحصول على أنشطة البرنامج.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:**

1- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الأدوار القيادية وبرامج بناء القدرات القيادية.

2- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين أهداف التنمية البشرية المتواصلة وبرنامج القدرات القيادية.

3- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين البرامج المدرة للدخل وزيادة الدخل للمستفيدين.

4- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين البرامج المدرة للدخل وتحقيق أهداف التنمية المتواصلة.

**وأوصت الدراسة** بضرورة الاهتمام بمحتوى البرنامج وعناصره ووسائل تنفيذه، حيث يساعد ذلك في تفعيل أنشطة برامج المركز، كذلك الاستفادة من التطور العلمي والتكنولوجي فى رصد وتحديد

احتياجات المجتمع ومشكلاته وموارده وذلك من خلال وضع وتنفيذ خطط وأنشطة برامج المركز.

## ثالثاً: الدراسات المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي:

ولقد تزايد الاهتمام بالدور التنموي التي تقوم به الجمعيات الأهلية- كأحد منظمات المجتمع المدني- في ظل العولمة، على كافة المستويات محلياً وإقليمياً وعالمياً نظراً لتعدد المهام التي ألقيت على عاتقها، خاصة بعد تراجع دور الدولة عن أداء بعض الخدمات في إطار سياسات التحول الاقتصادي وما نتج عنها من آثار سلبية على تحقيق الرعاية الاجتماعية للمواطنين، فهي بمثابة ضرورة مجتمعية من خلال تنوع أدوارها وإسهامها في تحقيق الاستقرار والعدالة الاجتماعية.

ويعرض الباحث في المحور التالي الدراسات التي تدور في معظمها حول طبيعة الدور الراهن للجمعيات الأهلية، في عملية التنمية، والمعوقات والصعوبات التي تواجهها، والآليات التي توضع لبناء قدرات هذه الجمعيات، من خلال المؤسسات المختلفة، علي النحو الآتي:

### 1- دراسة سناء محمد حجازي (2006) [1]:

**بعنوان " العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحسين جودة مشروعات الجمعيات الأهلية "، واستهدفت الدراسة تبيان العلاقة بين عملية بناء القدرات وتحقيق جودة مشروعات وبرامج الجمعيات**

---

(1) سناء محمد حجازى، " العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحسين جودة مشروعات الجمعيات الأهلية"، المؤتمر العلمي التاسع عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة من 12- 2006/3/13.

الأهلية وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير عناصر عملية بناء القدرات الممثلة في بناء القدرات التمويلية والمعلوماتية، وبناء قدرات الموارد البشرية، وعلاقة ذلك باحتياجات الجمعية وتحسين خدماتها ورفع كفاءة الخدمات، كذلك استهدفت الوصول لتصور مقترح لمتطلبات الجودة من منظور طريقة تنظيم المجتمع بالجمعيات الأهلية.

**وتمثل نوع الدراسة في الدراسة الوصفية**، حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لجميع الجمعيات الأهلية الأعضاء في الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، حيث بلغ عددهم (27) جمعية، كذلك مسح شامل لجميع مديري الجمعيات الأعضاء بالشبكة وبلغ عددهم (27) عضواً، وأيضاً جميع رؤساء مجالس إدارة تلك الجمعيات وبلغ عددهم (27)، وبذلك كان حجم المجال البشري لمجتمع الدراسة (54) من السادة مديري الجمعيات ورؤساء مجالس الإدارة، واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

1- أن هناك علاقة بين بناء القدرات المعلوماتية ودراسة احتياجات الجمعية وتحسين الخدمات ونسق العلاقة بالجمعية.

2- أن هناك علاقة بين بناء القدرات البشرية ودراسة احتياجات الجمعية وتحسين الخدمات وأيضاً نسق العلاقات.

**وأوصت الدراسة بالآتي:** ضرورة توفير التمويل المالي والفني من خلال توفير المعلومات وتحديث الجمعيات الأهلية والعمل على تنمية الموارد البشرية والعمل على استخدام التقنيات الحديثة.

## 2- دراسة إيمان فاروق ياسين (2006)[1]:

بعنوان " دور التشبيك بين المنظمات العربية الأهلية في بناء قدراتها التنظيمية "، واستهدفت الدراسة التعرف على الدور التي تقوم به الشبكة العربية للمنظمات الأهلية في بناء القدرات التنظيمية للجمعيات الأعضاء من خلال دور الشبكة في تعزيز وتطوير آليات التنسيق بين المنظمات لزيادة فاعليتها، وكذلك الدور التي تقوم به في تطوير الوعي بأهمية إقامة الشبكات والتحالفات، ودراسة آليات دعم عمل الشبكة في عمليات التدريب ومساندة ودعم القدرات للمنظمات الأعضاء بالشبكة، وفي النهاية استهدفت الدراسة وضع توصيف مهني لدور الشبكة العربية في مساعدة الجمعيات الأهلية في بناء قدراتها التنظيمية.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع الجمعيات الأهلية الأعضاء بالشبكة وعددها (27) جمعية في القاهرة، كذلك المسح الاجتماعي الشامل لجميع أعضاء مجالس إدارات تلك الجمعيات وبلغ عددهم (250) مفردة، وأيضاً مديري الجمعيات وبلغ عددهم (27) مفردة، واستخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على أعضاء مجلس الإدارة، ودليل مقابلة شبه مقنن تم تطبيقه على السادة مديري الجمعيات.

---

(1) إيمان فاروق ياسين، دور التشبيك بين المنظمات العربية الأهلية في بناء قدراتها التنظيمية: دراسة مطبقة على الجمعيات أعضاء الشبكة بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2006.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- هناك أنماط عديدة للعلاقات بين المنظمات منها التعاونية والاعتمادية، كذلك أوضحت الدراسة بأن هناك ضعف من الشبكة في تعميق تلك العلاقات بين أعضائها.

2- أما عن التدريب فإن دور الشبكة واضح وإيجابي في هذا المجال.

3- تعمل الشبكة على المساهمة في إحداث التنسيق بين الجمعيات الأعضاء.

كما أن هناك دور إيجابي تقوم به الشبكة في دعم القدرات التنظيمية للجمعيات الأعضاء.

### 3- دراسة تومادر مصطفى أحمد صادق (2005)[1]:

بعنوان " **العوامل المرتبطة بإقامة واستمرار بعض أشكال التنظيمات الشبكية للجمعيات الأهلية في مصر** "، وتمثلت مشكلة الدراسة في تحليل بعض أشكال التنظيمات الشبكية المستحدثة للعمل بين الجمعيات الأهلية في مصر، فيما يتصل بالعوامل المؤدية إلى تكوين هذه الأشكال التعاونية أو الأسباب التي تؤدي إلى انضمام الجمعيات إليها، وما إذا كان برغبتها وباقتناع منها لحاجات محلية أم لضغوط وعوامل خارجة عن الإرادة، وفي إطار ذلك استهدفت الدراسة الأتي:

---

(1) تومادر مصطفى أحمد صادق، " العوامل المرتبطة بإقامة واستمرار بعض أشكال التنظيمات الشبكية للجمعيات الأهلية في مصر: دراسة مقارنة من منظور طريقة تنظيم المجتمع"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد التاسع عشر، الجزء الثانى، أكتوبر 2005.

1- وصف لأهم الخصائص المرتبطة بالأشكال المستحدثة للتنظيمات الشبكية للجمعيات الأهلية في مصر من حيث مستوى عملها، مجالات نشاطها، ووضعها القانوني، وأهدافها، ومصادر تمويلها.

2- الكشف عن أهم العوامل الدافعة إلى تكوين أو الانضمام إلى هذه الشبكات.

3- التعرف على مدى تحقيق التنظيمات الشبكية لأهدافها، وكذلك مدى تحقيق الجمعيات الأعضاء وفيها الأهداف وأهم الفوائد التي تحققها الجمعيات وعوامل نجاح تحقيق الأهداف.

4- الوصول إلى أهم المتطلبات لنجاح وتطوير هذه التنظيمات الشبكية واستمرارها من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

وحاولت الدراسة تحقيق ذلك عن طريق استخدام الوصف المقارن باستخدام منهج المسح الاجتماعي، وكذلك دراسة الحالة لعدد (4) تنظيمات شبكية مركزها ومقرها القاهرة الكبرى، والمسح الاجتماعي الشامل لجميع ممثلي الجمعيات الأهلية الأعضاء في هذه التنظيمات وعددها (52) عضواً، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الأدوات الآتية: استمارة استبيان تم تطبيقها على ممثلي الجمعيات الأعضاء، وأيضاً المقابلات شبه المقننة مع مسئولي كل تنظيم شبكي، وتحليل الملفات والكتيبات الخاصة بكل تنظيم شبكي.

**وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:**

1- أثبتت الأشكال التنظيمية التحالفية الأربعة صلاحيتها وقدرتها بشكل عام على تحقيق مجموعة من الفوائد والوظائف للجمعيات الأعضاء فيها بالنسبة لتعزيز الكفاءة الفنية والمادية.

2- أوضحت الدراسة أن محدودية موارد الجمعيات ومواردها وأنشطتها المتشابهة هي إحدى العوامل الهامة الدافعة إلى تكوين التنظيمات الشبكية أو الانضمام إليها لتحقيق أهدف مشتركة وتكامل الموارد والخبرات.

3- ترجع عوامل نجاح وتحقيق الأهداف في المقام الأول إلى طبيعة العلاقات الودية الطيبة التي تسود بين الأعضاء وقدراتهم على العمل كفريق، ووجود قدر من الثقة والشفافية بين الأطراف المتعاونة.

4- ضعف التواجد المهني للأخصائي الاجتماعي في التنظيمات الشبكية.

وأوصت الدراسة لتفعيل آليات التنظيمات الشبكية بضرورة التخطيط الجيد لأنشطة الشبكة والرؤية الواضحة لأهدافها ولأولويات هذه الأهداف، مع ضرورة توفير الخبرات الإدارية والفنية والتنظيمية لدى العاملين فيها، وأهمية التعاون بين الجمعيات ذات الأنشطة المتشابهة.

### 4- دراسة عائشة عبد الرسول إمام (2003)[1]:

**بعنوان " طبيعة عملية الاتصال بين المنظمات غير الحكومية في مصر: الواقع والمأمول "، وانطلقت الدراسة من أهمية عملية الاتصال بين الجمعيات الأهلية، حيث استهدفت التعرف على شكل ودرجة ووسائل الاتصال التي تتم بين الجمعيات الأهلية والعائد من هذه العملية، كذلك**

---

(1) عائشة عبد الرسول إمام: " طبيعة عملية الاتصال بين المنظمات غير الحكومية في مصر: الواقع والمأمول"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الخامس عشر، الجزء الثاني، أكتوبر 2003.

تحليل العوامل المؤثرة على عملية الاتصال، ومدى وعي أعضاء مجلس الإدارة بأهمية الاتصال، وأيضاً التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق عملية الاتصال بكفاءة بين الجمعيات، وأخيراً حاولت الدراسة التوصل إلى بعض المقترحات لزيادة فاعلية عملية الاتصال.

**وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية،** حيث اعتمدت على المسح الاجتماعي عن طريق العينة للجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة والتي بلغت (10) جمعيات، والمسح الاجتماعي الشامل لجميع أعضاء مجالس إدارة تلك الجمعيات حيث بلغ (90) عضواً، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة استبيان طبقت على أعضاء مجالس الإدارة.

**وفيما يتعلق بنتائج الدراسة توصلت للآتي:**

1- أن واقع عملية الاتصال بين الجمعيات الأهلية تعتبر ضعيفة بصفة عامة.

2- شكل الاتصال القائم محدد بأوقات معينة ويتم بشكل غير رسمي.

3- درجة الاتصال ضعيفة ولا يحدث الاتصال إلا إذا أجبرت الجمعية على ذلك مثل حالات الكوارث أو قرب انهيار الجمعية.

4- وسيلة الاتصال المستخدمة عادة هي حلقات المناقشة يليها الاجتماعات يليها الدورات التدريبية.

5- أهم معوقات الاتصال هي إحساس الأعضاء بعدم الحاجة إلى الاتصال يليها عدم بذل الجمعية أي جهد من أجل تفعيل الاتصال.

أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على طبيعة الاتصال تمثلت في عمر الجمعية، يليه مجال عمل الجمعية ثم عدد العاملين، كل ذلك يعد بمثابة عوامل تؤثر على طبيعة عملية الاتصال كما أنها تؤثر أيضاً على المعوقات الخاصة بالاتصال ومقترحات الأعضاء لزيادة الاتصال.

### 5- دراسة حنان راشد (2002)[1]:

بعنوان " بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية مع دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة"، وحاولت الدراسة تأصيل مفهوم بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية، والتعرف على مداخل وأنشطة بناء القدرات في المنظمات غير الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كذلك تحديد معوقات تنفيذها وكيفية التغلب عليها، كما استهدفت الدراسة تحديد الأطراف الفاعلة ودور كل منها في عملية بناء القدرات، بالإضافة إلى وضع توصيات لكيفية بناء القدرات من حيث المحددات والمعطيات البيئية وعلاج المعوقات من خلال تحديد مداخل التنفيذ وأسس التقويم.

وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين والعاملات القائمين على إدارة تلك المنظمات بمدينة جدة والتي بلغت (100) مفردة، كما ضمت عينة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، بالإضافة إلى مجموعة من مديري

---

(1) حنان رشاد سالم: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية مع دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002.

ومـوظفي تلـك الجمعيـات، واعتمـدت الباحثـة في جمـع البيانـات علـى استمارة استبيان.

**وخلصت الدراسة إلى أن أهم متطلبات بناء القدرات تتمثل في** تـوفير الاحتياجـات الماليـة، وتـوفير العنـصر البـشري المؤهـل وإيجـاد مؤسـسات تدريبيـة وتـوفير بـرامج تدريبيـة ملائمـة، كمـا توصـلت إلى ضرورة إجراء بعض التعديلات التشريعية وخاصة فيما يتعلق بالتمويل.

### 6- دراسة هدى توفيق محمد سليمان (2000)[1]:

**بعنوان " تفعيل دور المنظمات الأهلية في ظل العولمة "، وحاولت** الدراسـة الوقـوف علـى طبيعـة الـدور الـراهن للجمعيـات الأهليـة في ظـل العولمة، وكذلك رصد المعوقات والصعوبات التي تعوق الجمعيات الأهلية عـن أداء دورهـا التنمـوي، وأيـضاً استـشراف تـصور مقـترح لتفعيـل دور الجمعيات الأهلية في ظل النظام العالمي الجديد.

**وتنتمـي هـذه الدراسـة إلـي نمـط** الدراسـات الوصـفية التحليليـة، حيث استخدمت منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينـة باعتبـاره المنهج الملائم لهذه الدراسة، وتمثلت العينـة في (30) مفـردة مـن أعـضاء مجـالس إدارة الجمعيـات عينـة الدراسـة، كـذلك (15) مفـردة مـن الخـبراء والمتخصصين في مجال التنمية وأساتذة الخدمـة الاجتماعيـة تم اختيـارهم كعينـة عمديـة، واعتمـدت الدراسـة في جمـع البيانـات علـى أداتـين همـا:

---

(1) هدى توفيق محمد سليمان: " تفعيل دور المنظمات الأهلية في ظل العولمة"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثامن، إبريل 2000.

دليل مقابلة شبه مقننة مع المتخصصين في مجال العمل الأهلي، واستمارة استبيان لاستطلاع آراء أعضاء مجلس الإدارة.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

1- أن الوضع الحالى لكثير من الجمعيات الأهلية لا يتناسب مع المتغيرات التي حدثت في المجتمع، وأن هناك قصوراً شديداً في أداء تلك الجمعيات.

2- فيما يتعلق برؤية أعضاء مجالس الإدارة للجمعيات لشكل التحالفات المستقبلية في ظل العولمة فقد جاءت بأنها سوف تكون كيانات أهلية كبيرة يشارك فيها المستثمرين، كذلك وجود تحالفات بين المنظمات الدولية وفروع لها في الدول المختلفة، وكذلك التعاون بين رأس المال المحلي والعالمي في نشاط الكثير من الجمعيات الأهلية.

3- سيادة الفردية في إدارة الجمعيات واتخاذ القرارات بها.

4- دور الجمعيات في الوقت الحالي محدود للغاية ويعتمد على جهد شخصي دون برامج وخطط للعمل.

5- عدم وجود أشخاص مؤهلين للعمل الاجتماعي، وكذلك نقص برامج التدريب.

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات تمثلت في الآتي:** نقل تجارب الدول الأخرى في العمل الاجتماعي عن طريق وسائل الإعلام، ربط الجمعيات الأهلية على المستوى المحلي بالمنظمات الدولية، تطوير قاعدة المعلومات وتحديثها بالجمعيات المختلفة، إجراء الدراسات والمسوح الاجتماعية للاستفادة من نتائجها، تشجيع منظمات المجتمع المدني للمساهمة في دعم العمل الاجتماعي التنموي، إتاحة الفرص للقائمين

على العمل بالجمعيات للمشاركة في صنع القرارات المجتمعية، والعمل على مواجهة المعوقات عن طريق خلق فرص تعاون بين القائمين في الجمعيات ورجال الأعمال.

### 7- دراسة (Postma, W) (1999)[1]:

**بعنوان " فاعلية التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ودوره في التنمية المؤسسية لهذه المنظمات "**، وحددت الدراسة أهدافها في التعرف على فاعلية التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ودوره في التنمية المؤسسية لهذه المنظمات، وذلك في إطار تعاون المنظمات غير الحكومية الشمالية والجنوبية، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لشبكتين أحداهما من دولة مالي والأخرى من النيجر بقارة أفريقيا باعتبارهما من دول الجنوب النامي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشراكة بين المنظمات غير الحكومية الشمالية والجنوبية الممثلة في دولتي مالي والنيجر تعتبر وسيلة فاعلة وملائمة لتحقيق التنمية المؤسسية لهذه المنظمات الجنوبية، وذلك من خلال ما توفره المنظمات الشمالية من خبرات وأساليب من شأنها دعم القدرات المؤسسية وتنميتها، وأن الشراكة بين تلك المنظمات تعمل على تفعيل البناء المؤسسي بما يعزز البرامج والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، كما أن بناء القدرات من خلال التشبيك يؤدي إلى تفعيل مساهمات هذه المنظمات في التنمية.

---

(1) Postma, W: NGO Partnership and Institutional Development: case studies from Mali and Niger, Masters Thesis (Canada: University of Carleton, 1999).

### 8- دراسة أماني قنديل (1997)[1]:

**بعنوان " تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية "**، وحاولت الدراسة الكشف عن أوضاع وملامح مؤسسات التدريب المعنية بالجمعيات الأهلية، وكذلك طبيعة الفئات والمنظمات المستفيدة من التدريب، وذلك من خلال (سبع) دراسات حالة أجريت في الدول العربية، **واستهدفت الدراسة التعرف على واقع عملية** التدريب للجمعيات الأهلية، وبناء قدراتها في مصر والأقطار العربية المجاورة، محاولة في ذلك تحديد أهم الأدوار التي تلعبها المراكز العلمية والهيئات التي تسعى لذلك على المستوى المحلي والعالمي، والتعرف على المعوقات الإدارية والمالية والفنية التى تعوق عملية التدريب، باعتبار أن تدريب الجمعيات الأهلية مدخل أساسي لتنمية قدراتها.

**وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاستطلاعية**، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة لسبع دول عربية كان كل منها دراسة حالة لأوضاع تدريب الجمعيات وهذه الدول تمثلت في: مصر – لبنان – الأردن – تونس – المغرب – البحرين – اليمن بواقع (100) مؤسسة ومركز تدريب، أما عن أدوات جمع البيانات فقد تمثلت فى: المقابلات الشخصية، والزيارات الميدانية للجمعيات ومراكز ومؤسسات التدريب، كذلك استمارة استبيان تضم مجموعة من الأسئلة المحورية حول أنشطة التدريب وآلياته، فضلاً عن تحليل مضمون المواد والبرامج التدريبية التي أمكن توفيرها من جانب بعض المؤسسات، ومن

---

(1) أماني قنديل، تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية: دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات في العالم العربي، مرجع سابق.

خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة في الولايات المتحدة مع مؤسسات غربية متقدمة تنشط في التدريب للجمعيات الأهلية.

**وفيما يتعلق بنتائج الدراسة فقد توصلت إلى الآتي:**

1- انخراط جهات عديدة دولية وإقليمية وقطرية في تدريب العاملين والمتطوعين ومجالس إدارات الجمعيات الأهلية، وأن هذا التدريب الذي يستهدف تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات يتم في غياب رؤية واضحة لاستراتيجية الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية.

2- هناك اهتمام محدود بالمنظمات القاعدية أو الشعبية، والتركيز على الجمعيات الأهلية الموجودة بالعاصمة والمدن.

3- يوجد عدد محدود جداً من مؤسسات التمويل العربية أو الإقليمية تهتم بالتدريب وفي المقابل هناك عدد ضخم من الهيئات الدولية توجه اهتمامها إلى هذا المجال.

4- أن التدريب في الغالبية العظمى من الحالات التي تمت دراستها يتوجه نحو الممارسين في هذا المجال، ويندر تواجد تدريب قبلي أي في المرحلة التي تسبق ممارسة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم محفل سنوي للقاء مراكز التدريب والجمعيات الأهلية، تُطرح فيه المشروعات الجديدة للتدريب والمواد العلمية، وتناقش فيه الصعوبات والمشكلات المشتركة، كذلك ضرورة توفير أدلة إرشادية تدريبية لأكبر قاعدة ممكنة من الجمعيات تستطيع أن تعتمد عليها ذاتياً لتدريب أعضائها.

## رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة، وموقف الدراسة الحالية منها:

**يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أنها تنوعت في إطار ثلاثة محاور أساسية:**

(1) دراسات اهتمت بدراسة القيادات داخل الجمعيات الأهلية والعوامل التي تعوق أدائها.

(2) دراسات اهتمت بإشكاليات العمل الأهلي، والمشكلات التي تواجه المستفيدين، والصعوبات التي تواجه عملية صنع واتخاذ القرار داخل الجمعيات الأهلية.

(3) دراسات اهتمت بطبيعة الدور الراهن للجمعيات الأهلية، في عملية التنمية، والمعوقات والصعوبات التي تواجهها، والآليات التي توضع لبناء قدرات هذه الجمعيات، من خلال المؤسسات المختلفة.

**وفي حدود ما استطاع الباحث جمعه ورصده منذ عام (1997) وحتى (2008) نجد الآتي:**

- تنوع الدراسات من حيث الشكل والمضمون والأهداف وأساليب المعالجة لتعطي دلالات على الاهتمام المحلي والدولي بالجمعيات الأهلية وتحليل أدوارها في التنمية، كما يلاحظ من حيث إتباع الأساليب المنهجية أن غالبية الدراسات السابقة تنتمي إلى الدراسات الوصفية التحليلية بالاعتماد على المسح الاجتماعي الشامل أو بالعينة، وباستخدام دليل المقابلة أو استمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وبالرغم من ذلك نجد أن هناك دراسة تقويمية، وأخرى شبه تجريبية اعتمدت على المقياس كأداة لجمع البيانات،

فضلاً عن وجود دراسة واحدة فقط استطلاعية اعتمدت على طريقة تحليل المضمون لبعض المواد التدريبية ضمن إجراءاتها المنهجية، كذلك اعتمدت دراسة واحدة فقط على المقابلات البؤرية، بينما استخدمت دراسة الاستقصاء البريدي في جمع البيانات، وأخيراً دراسة واحدة اعتمدت على منهج دراسة الحالة ضمن إجراءاتها المنهجية.

- هناك مجموعة من الدراسات انصب اهتمامها في دراسة دور التنمية المتواصلة للتدريب وبناء القدرات في دعم قدرات الجمعيات الأهلية المتعاونة معها، خصائص الجمعيات الأهلية وإسهاماتها في التنمية والحد من معدلات الفقر، حيث تناولت تحليل واقع الجمعيات الأهلية في القرن العشرين وأدوار تلك الجمعيات في ظل العولمة، كما حاولت دراسة المتغيرات المجتمعية المؤثرة على أداء الجمعيات الأهلية وخاصة تأثير عملية التحول الديمقراطي في التحليل السياسي المعاصر وأثره على أداء تلك الجمعيات، بالإضافة إلى وجود ثلاث دراسات اهتمت بأنماط القيادة داخل منظمات المجتمع المدني، من حيث استمراريتها وتجددها، والعوامل التي تعوق أدائها، ومعرفة أثرها علي فاعلية مشروعات التنمية. وأخري اهتمت برصد وتحليل ملامح الإدارة الرشيدة للحكم، ومعرفة أراء أعضاء مجالس الإدارة في تطبيق مبادئ تلك الإدارة داخل الجمعيات، وقد عبر عن ذلك دراسات كل من: {أماني عبده السيد محمود- 2001}، {احمد شفيق السكري- 2001}، {Sofia Do, E - 2001}، {السعيد مغازي احمد سعد- 2003}، {Abeydeera, W -

2003} ، {السيد علي عثمان - 2006} ، {أبو النجا مخمد العمري- 2006} ، {إيمان حسن - 2008}.

- اهتمام الدراسات بإشكاليات العمل الأهلي ، والمشكلات التي تواجه المستفيدين ، والصعوبات التي تواجه عملية ضنع واتخاذ القرار داخل الجمعيات الأهلية. والبناء الإداري للشبكات المنظمات غير الحكومية ، ومدي اعتماد الجمعيات علي الحوار المجتمعي في عملية اتخاذ القرارات ،فضلاً عن وجود دراسات اهتمت بتحليل المتغيرات التنظيمية المؤثرة على أداء الجمعيات الأهلية وعلاقتها بتفعيل أدائها بالإضافة إلى اهتمامها بدراسة معوقات بناء القدرات وعوامل تفعيل بناء قدرات الجمعيات الأهلية ، كذلك جاءت إحدى الدراسات دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية بالجمعيات . وتمثلت هذه الدراسات في:{شهيدة الباز- 1997} ، {Ramson, M - 1997} ، {خالد مجاهد احمد السيد- 2002} ، {سلوى رمضان عبد الحليم- 2003} ، {نهي احمد صلاح شتية- 2004} ، {إيمان محمد حسن- 2005} ، {سلوى عبد الحليم- 2003} ، {عائشة عبد الرسول- 2003} ، {هبة احمد عبد اللطيف - 2007} .

- ومن الملاحظ في تناول تلك الدراسات لموضوع القيادات المنتخبة أن جميع الدراسات تناولت أنماط القيادة ، والمعوقات التي تعوق أدائها ، وتجددها واستمراريتها ، والنمط الذي يؤدي إلي فاعلية مشروعات التنمية ، ولم تتعرض أي دراسة إلي دور تلك القيادات في مواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية ، في ضوء تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة للحكم ، التي حددتها الدراسة الراهنة كأهداف لها.

- كما اهتمت العديد من الدراسات بعملية التشبيك وإقامة التحالفات بين الجمعيات الأهلية بعضها البعض، وبين انضمام الجمعيات إلى شبكات وتحالفات دولية، وأوضحت تلك الدراسات أهمية التشبيك والتحالفات والفوائد التي يمكن أن تحصدها الجمعيات الأهلية من خلال انضمامها إلى الشبكات سواء المحلية أو العالمية، والعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل إقامة الشبكات والتحالفات، كما حاولت دراسات أخرى تحليل آليات العمل في إطار الشبكات للحد من الفقر، كما تناولت أيضاً دراسة أخرى العلاقة بين التشبيك وبناء القدرات المؤسسية وماله من دور في تفعيل عملية التدريب ونقل الخبرات والمهارات، أهمية عملية الاتصال بين الجمعيات الأهلية. وجاءت تلك المعالجات في دراسة كل من:{أماني قنديل - 1997} {Postma, W - 1993}، {هدي توفيق محمد سليمان- 2000}، {حنان راشد- 2002}، {عائشة عبد الرسول إمام- 2003}، {تومادر مصطفي احمد صادق- 2005}، {إيمان فاروق ياسين- 2006}.

**وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في:**

1- ترسيخ أهمية دراسة الجمعيات الأهلية وتحليل عوامل تفعيل أدائها.

2- التعرف على غالبية القضايا والمعوقات التي ناقشتها الدراسات حول الجمعيات الأهلية.

3- محاولة تجنب تكرار بعض النقاط التي تم بحثها ودراستها من قبل باعتبارها لا تثري تراكمية المعرفة العلمية.

4- التعرف على الأدوات المنهجية المستحدثة للدراسات الميدانية وكيفية إعدادها.

5- التعرف على كيفية إيجاد المبررات العلمية المنهجية التي يستند إليها عند اختيار عينة الدراسة.

6- تحديد المفاهيم النظرية والإجرائية بدقة، واختيار الموجهات النظرية الملائمة للدراسة الحالية، وصياغة مشكلة الدراسة.

7- التعرف على المناطق الجغرافية التي تم دراستها ومسحها ميدانياً خاصة وأن هناك دراسات أجريت على مناطق عربية وأخرى أجنبية

**ويمكن الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:**

1- طبيعة المفاهيم الإجرائية المستخدمة في الدراسة على الرغم من الاتفاق العام حول خصائصها.

2- تركيز الدراسة الحالية على أنماط القيادة وأساليب إدارة الجمعيات الأهلية، ودور القيادات المنتخبة في مواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية، ومشكلات المستفيدين، التي تم الإشارة إليها بأهداف الدراسة.

3- تركيز الدراسة الحالية على دور القيادات المنتخبة من خلال الالتزام بمبادئ إدارة الحكم الرشيد، وحل مشكلاتها الأساسية.

4- محاولة تقديم تصور مقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية.

**تعقيب**:

لقد جاءت أهمية الدراسات السابقة في أنها تلقي الضوء علي القضايا المثارة للبحث، وبذلك تساعد كثيرا في انتقاء وتحديد القضايا محل الدراسة بدقة منتهية، كما أن علي أساسها تتحدد بعض الإجراءات المنهجية والتي تمت بناءا عليها تحديد مثار الدراسة .

وعلي هذا واستنادا إليه، قدم الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة التي تنتمي إلي موضوع دراسته بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، والتي يتصل بعضها بقضية القيادات داخل الجمعيات الأهلية، والتي توليها الدراسة الراهنة اهتمامها، كذلك ما اتصل بقضية العمل الأهلي والجمعيات الأهلية ودورها بتنمية المجتمع المحلي، والتي تم عرضها بشكل يحقق الاستفادة منها علي مستوي الإطار التصوري والقضايا والمنهج، ومناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء نتائج هذه الدراسات.

وفي إطار الدراسة يحتاج الأمر إلي تناول القيادة والإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية، وكافة ما يتصل بها من قضايا مع الاستفادة من الدراسات السابقة وإطارها النظري بشكل تتكشف فيه أبعاد هذه القضية ويتحقق الإثراء للدراسة الميدانية.

# الفصل الثالث

# القيادة والإدارة الرشيدة للحكم في الجمعيات الأهلية

- تمهيـد.
- أولا: أنواع القيادة وأهميتها بالمنظمات.
- ثانيا: وظائف القيادة بالجمعيات الأهلية.
- ثالثـا: الإدارة الرشـيدة (المفهـوم – سمـات – مسئوليات).
- تعقيب.

**تمهيد**:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية شأنها في ذلك مثل باقي ظواهر المجتمع الأخرى تنشأ من خلال وجود الإنسان وتفاعله مع أخيه الإنسان من أجل أداء وظائف هامة قامت من أجلها تحفظ الوجود البشرى.

وتزداد أهمية القيادة في المجتمع خاصة التطوعية في ظل التغيرات العالمية والمحلية السريعة والمتلاحقة في المجالات الحياتية المختلفة حيث يعهد إليها تحقيق الأهداف المجتمعية المبتغاة التي ينشدها المجتمع من خلال المساهمات الفعالة في حل مشكلاته وإشباع أقصى قدر ممكن من احتياجات أفراده.

وتحتاج القيادة على اختلاف أنواعها في الوقت الحاضر إلى دراية كبيرة بالمبادئ الإنسانية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المعاصرة والمتضمنة لحق الإنسان في تمثيل نفسه وتقرير مصيره فضلا على حريته في الاعتراض وإبداء رأيه. وتعد القيادة عملية ذات طابع تربوي يتعلم من خلالها أفراد المجتمع كيفية تحديد احتياجاتهم ومشكلاتهم وامتلاك زمام الأمور في حياتهم.

ولقد زاد الاعتماد على القيادة التطوعية في تنفيذ برامج ومشروعات التنمية من خلال إدارتها للجمعيات الأهلية بما تملكه من طاقات كامنة وعمل دءوب ويعتمد نجاح أي جمعية أهلية في برامجها وسياساتها في المقام الأول على النهج القيادي(النمط القيادي) المتبع في إدارة أنشطتها ونظرا لأهمية القيادة ودورها الفعال في التنمية فقد أولت الدراسة هذا الموضوع الاهتمام والبحث وقد اختص هذا الفصل بتناول كافة أبعادها بدءً من أنواعها وأهميتها وبعد ذلك تناول الفصل وظائفها

والعوامل المؤثرة في أنماطها، كما تناول أيضا الإدارة الرشيدة، مفهومها، سماتها، حيث أصبحت مطلب أساسي للإدارة في هذا العصر.

## أولاً: أنواع القيادة وأهميتها بالمنظمات:

## Kinds of leadership & its importance at the organization styles of leadership:

### 1- أنواع القيادة:

وقبل تناولنا لأنواع القيادة لابد وأن نشير إلى أن الكثيرين من الباحثين يخلطون بقصد أو بدون قصد بين أنواع القيادة وأنماطها على أساس أنهما شيئا واحدا ولكن طبقا لاستعراض أدبيات هذا الجزء يميل الباحث إلى التفرقة بين أنماطها أو أساليبها من ناحية وبين أنواعها من ناحية أخرى.

ونشير في هذا الخصوص إلى أن القادة في مؤسساتهم (الجمعيات الأهلية) يختلفون فيما بينهم تبعا لاختلاف طريقة ممارسة السلطة authority داخل الجمعية الأهلية وتبعا لاختلاف اتجاه قيادة الآخرين وتبعا للمصدر source المستمد منه السلطة إضافة إلى عنصر الحرية ومساحة المشاركة للأتباع في اتخاذ القرارات.

ويعبر عن ذلك أحد الكتاب بقوله "إنني لا أستطيع أن أمارس القيادة بصورة كاملة دون مشاركتك (المرؤوس) ولا يوجد قائد دون أتباع وتقريباً كل قائد يجب أن ينقل بين أن يكون تابعا وقائدا على أساس يومي"[1].

---

(1) بروس ج أفوليو: تنمية القيادة "بناء القوة الحيوية"، ترجمة عبد الحكيم أحمد (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003) ص13.

وبذلك تعد عملية القيادة ظاهرة إبداعية من خلال إتاحة الفرصة للآخرين لتحمل المسئولية في الجمعية الأهلية عبر المشاركة الفعالة في برامجها وأنشطتها التنموية ونجد أن القادة يختلفون فيما بينهم من حيث تمتعهم بالمهارات القيادية التي تمكنهم من التأثير في غيرهم لتحقيق الأهداف.

فالقيادة الإدارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد[1].

وفى هذا الصدد نلاحظ تعدد التصنيفات الخاصة بأنواع القادة في الجمعيات الأهلية أو المنظمات طبقا لوجهات نظر علم النفس الاجتماعي والإدارة والاجتماع والخدمة الاجتماعية. والمفاهيم (التصنيفات) تفيد في فهم ووصف السلوك القيادي لأشخاص بأعينهم كما أنها تمكننا من تقييم الأنماط المختلفة للقيادة في المواقف المتنوعة[2].

وفيما يلي عرض موجز لأنواع القادة على النحو التالي:

**1- تصنيف القيادة من حيث طبيعة الموقف:**

**Classification Through the Situation's Nature**

-

(1) سمير أبو الفتوح صالح: الإدارة فى عصر المعلومات (المنصورة، الدقهلية للطباعة والنشر، ط1، 2000)، ص 67.

(2) Anthony G: athos, Robert E.coffey: Behavior in organization" A Multi-dimensional view", prentice- Hall, Inc., New jesey,1968, p.164.

وفى هذا الصدد يصنف القادة إلى ثلاثة أنواع هي[1]:

أ- القادة التقليدين **Traditional Leaders** : ويسود هذا النوع في المجتمعات التي يتولى فيها الكبار مواقع القيادة ومن ثم تنتقل هذه المواقع بالوراثة Inheritance للأبناء وهؤلاء(القادة التقليدين) من مصلحتهم أن تسير الحياة في مجتمعاتهم بشكل روتيني وبدون تغيير إلا إذا كان لصالحهم ومن ثم يشكل أمثال هؤلاء القادة عقبة كبيرة أمام إحداث التغيير[2].

ب- قادة الرأي: وهؤلاء ممن يحوزون ملكة التأثير في الآخرين فيما يتعلق بأمر معين وبالتالي يعتبر تأثيرهم شخصي بمعنى أنه غير نابع من سلطة ما، وهو ما يقترب من المعنى الصحيح للقيادة. حيث تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة [3].

---

(1) كامل محمد المغربى: مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم (القاهرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 1993)، ص157.

(2) سيد أبو بكر حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط4، 1985)، ص448.

(3) Don Hellriegel and John W. Slocum Hr.: Organizatioal Behavior, Second Edition, West publishing Co., New York, 1979, p.463

ج- قادة الموقف: وهم أولئك الذين يظهرون دون وجود منصب يحدد لهم ويتصرفون حسب ما يمليه الموقف دون تحديد سابق لهذا التصرف[1].

## 2- تصنيف القيادة من حيث مصدر السلطة:

## - Classification Through the Authority's Source:

وتقسم القيادة تبعا لذلك للأنواع الآتية:

أ- القيادة الرسمية **Formal Leadership** : وهؤلاء القادة هم من ذوى المناصب الرسمية المعترف بها في المجتمع سواء جاء هذا الاعتراف Recognition عن طريق تعيينهم أو انتخابهم.

وتظهر هذه القيادة من خلال ممارسة المدير للسلطة المخولة له وذلك عن طريق التصرفات المتصلة بتحديد الواجبات المتعلقة بمتطلبات المركز الوظيفي الرسمي ضمن الهيكل التنظيمي بالمنظمة[2].

ب- القيادة الغير رسمية **Informal Leadership**: وهم الذين يتولون قيادة الآخرين دون الاعتماد على مركز وظيفي وهذه القيادة توجد في الجمعيات الرسمية وغير الرسمية وتحظى بثقة وتقدير الآخرين.

---

(1) مسعد الفاروق حمودة، إبراهيم عبد الهادى: المدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر " نظرة تكاملية " (الإسكندرية)، المكتب الجامعى الحديث، 2001، ص208.

(2) Edmuned R. Cary & Larry R. Smeltzer: Management the Competitive Edge, Macmillan pub., Co., New York, 1990, p.507.

والقيادة الغير الرسمية تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في سلوك الآخرين والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسئولية في موقف الجماعات[1].

**3- تصنيف القيادة من حيث الأسلوب:**

**- Classification Through the Leadership's Technique**

وهنا نجد القادة ينحدرون تحت ثلاثة أنواع هي:

أ- القيادة البيروقراطية **Beaurocratic Leadership** : ويقصد بهم القادة الذين يستمدون سلطتهم من واقع وظائفهم وتتميز هذه القيادة بالتمركز حول اللوائح والمنهج التقليدي ويعتبر نوع غير خلاق وهو مرتبط بالإدارات الحكومية ورغم ذلك فهو يوجد في الكثير من منظمات العمل الكبيرة[2].

فهذا النوع من القادة يعتبر أحد معوقات التطوير في المنظمات خاصة الجمعيات الأهلية حيث تحتاج إلى قيادة واعية تأخذ على عاتقها مهمة تطوير خدماتها.

ب- القيادة المستنيرة: وهى القادرة على الإحساس بمطالب الجماهير والتعبير الحقيقي عنها.

ج- القيادة المتمردة: وهى التي لا تراعى عادات وتقاليد المجتمع وتحاول الانفراد بالقرار.

---

(1) محمد سويلم: الإدارة (المنصورة، دار الهانى للطباعة، 1994)، ص147.

(2) Robert B. Buchele: the Management of Business & public Organizations, Graw-Hill, Inc., Tokyo, 1997, p. 176.

**4- تصنيف القيادة من حيث الاتجاه الذي تسلكه القيادة، وتنقسم إلى:**

- القائد الإيجابي والقائد السلبي: فالإيجابي هو الذي يحفز مجموعة العمل ويرفع من كفاءتها، في حين يعتمد السلبي على العنف والشدة في توجيه مجموعة العمل وهذا يرجع لعدم التفريق بين الجوانب الإدارية وغيرها من الجوانب الأخرى التي تحتاج إلى قيادة إنسانية واعية.

ولذلك هناك ضعف شديد في فهم أو توضيح الفرق بين القيادة والإدارة فالناس عادة ما يحتاجون إلى معرفة معنى القيادة ومغزاها [1].

وعلى الرغم من نواحي التمييز بين القيادة والإدارة في المنظمات إلا أنهما يتعايشان معا في ظل الحاجة إليهما من أجل تحقيق أهداف المنظمات وقد نجد احتفاظ المديرين بمناصبهم باعتبارها وسيلتهم في السيطرة على الآخرين ولكن القائد الناجح هو ذلك الذي يجمع بين صفات المدير وصفات القائد.

وهذا كله يرجع لاختلاف في موقع القائد والمدير، فالمديرون بحكم موقعهم فهم يعينون ولديهم القوة الشرعية Legally power التي تسمح لهم بالثواب والعقاب كما أن قدرتهم على التأثير في الآخرين ودفعهم نحو الإنجاز بجانب أنشطة أخرى مرتبطة بالسلطة الرسمية [2].

---

(1) Paul Taffinder: the New Leader Achieving corporate Transformation through Dynamic leadership, kogan page limited, London, 1995, P.174.

(2) Stephen: P.Robbins: Management concepts& Applications, Second Edition, prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1988, P.370.

ومهما يكن فإن عنصر القيادة بالمنظمات يعد جانبا هاما في العملية الإدارية إلا أن فاعليتها ترتبط بالقدرة الإدارية فقد تنجح الإدارة في حفز الآخرين ولكن لا تسلك بهم الاتجاه الصحيح.

ب- **القائد الأوتوقراطي والقائد الاشتراكي**: فالقائد الأوتوقراطي كما يقول Jerry L.Cary يتمثل في السيطرة على القرارات ومن ثم التمركز حول الانفراد باتخاذ القرار [1].

أما القائد المشارك فهو الذي يتيح مشاركة أفراد هيئته في التخطيط وتنفيذ العمل مع تحديد الأهداف العامة وترك التفاصيل للإتباع مما يخلق لديهم القدرة على الإبداع.

ولابد من القول أن القيادة المشاركة أكثر تعقيدا من الأخرى (المتسلطة فعندما يسمح بها الموقف والظروف المعينة فان القائد ينجح لاحتواء الأتباع(المرؤوسين) [2].

## 5- تصنيف القيادة من حيث النوع:

## - Classification Through the Leadership's Kind

**وطبقاً لذلك تقسم القيادة إلى نوعين هامين هما:**

أ- **القيادة المهنية أو الحكومية Professional Leadership :**

فهي قيادة وظيفية تسعى لمساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم

(1) Jerry1. Gary: Supervision an Applied Behavioral Science Approach to Management People, Kent publishing co., Boston, 1984, p. 295.

(2) Patrick L. Town Send & Joan E.: Quality in a Action 93 Lessons In Leadership, participation& Measurement, John Wiley& Sons, Ins., New York, 1992, p.p.25-26.

وإجابة مطالبهم ومقابلة احتياجاتهم على أسس سليمة وتعمل على تهيئة الفرص للنمو والتقدم وتحقيق أهداف المجتمع[1].

ب- القيادة الشعبية أو الطبيعة (التطوعية) **Natural Leadership**: وهذا النوع من القيادة نابع من جماعات المجتمع المحلى فالمجتمع هو المسئول عن ظهورها ونؤكد هنا على أهمية هذا النوع من القادة في التنمية من حيث قدرته على تعبئة الجهود التطوعية والمساهمة بفاعلية في النهوض بالمجتمع المحلى.

## 2- أهمية القيادة في المنظمات:

## - Importance of Leadership at Organizations:

تعد القيادة من القضايا الهامة التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات بصفة عامة وهى لها تأثيرها الفعال في حياة المجتمع حيث يعهد للقادة بالمواقع الهامة التي عليها مدار صلاح العباد.

فيجب أن نعى وندرك أنها مسئولية وأنها تكليف وأنها تجرد ونكران ذات من أجل الوطن والأمة ومن أجل أبنائنا وبناتنا في المستقبل أنها النهوض بأمة وبعث جديد لشعب عريق[2].

---

(1) حمدي عبد الحارث البخشونجي وهناء حافظ بدوي: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة (الإسكندرية)، المكتب العالمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1997)، ص236.

(2) سر الختم المحجوب على: الشبكة الإدارية "دراسة فى أنماط السلوك الإدارى وتطوير المنظمات"، (جدة، مكتبة العلم، 1983)، ص10.

ولقد ضرب سيدنا محمد (ﷺ) المثل والقدوة في القيادة فقد كان قائدا لخير أمة وجدت على الأرض سادت الدنيا بأخلاقها وملأتها عدلا وإيماناً وإسلاما.

والقيادة في مجال التنمية تعد من المتطلبات الأساسية بالنسبة للمنظم الاجتماعي حيث يستطيع في ضوء ذلك من استثمار جهود وهؤلاء القادة على النحو المحقق لأهداف الطريقة(تنظيم المجتمع) ومن ثم أهداف المجتمع الذي تعمل به[1].

ولا يخفى علينا الاهتمام المتزايد في الوقت الحاضر من جانب الحكومات والمنظمات والجمعيات الأهلية بالإعداد الجيد للكوادر القيادية لقناعتهم بالدور الهام للقيادة وتأثيرها في الآخرين من حثهم على المشاركة والعمل على تحقيق أهداف المجموع المخطط لها.

وفى ذلك يعد نمطي القيادة الديمقراطي والمشارك من أكثر الأنماط التي يوصى بها فى المنظمات تشجيعا للإبداع وتحقيقا للظروف المعينة التي تسمح بإيجاد القيادة التنظيمية الفاعلة[2].

ولقد بات واضحا أن نجاح أية مؤسسة يرجع إلى سياسة القائد المتبعة في إدارة وقيادة المؤسسة إضافة لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة فضلا عن أسلوب التفاعل.

---

(1) نبيل محمد صادق: طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، 1998)، ص244.

(2) Nigel King& Neil Anderson: Innovation& Change in Organizations, First Pub., Routledge Ltd., London, 1995, P.77.

ولـذا وجـب علـى القائـد أن يكـون علـى قـدر مـن الحـساسية الاجتماعيـةSocial Sensibility فمـن خلالهـا يـستطيع القائـد أن يشكل وعيه بما يدور حوله وما يدور في أذهان الأشخاص الآخرين [1].

**ونظراً لأهمية القيادة بأنواعها المختلفة بالنسبة لتنمية المجتمع والجمعيات الأهلية فإننا سوف نلقى الضوء عليها بشيء من الإيجاز على النحو الآتي:**

## أهمية القيادة بالجمعيات الأهلية:

تعد الجمعيات الأهلية إحدى التنظيمات الاجتماعية المحلية التي يصب فيها مجموع الجهود الحكومية والشعبية معا من اجل النهوض بالمجتمع المحلى وهى تعتمد بشكل أساسي على قياداتها في تحقيق أهدافها وأدائها لدورها المنوط بها.

فالإدارة (القيادة) تلعب دورا له أهمية في حياة المنظمات المختلفة فتقع على الإدارة مسئولية تحقيق أهداف المنظمات وتأكيد دورها [2].

وإذا كانـت الجمعيـات الأهليـة تعتمـد أساسـا علـى الجهـود التطوعية Voluntary efforts إذن فما أحوجها إلى مشاركة أفراد المجتمع وإذا أخذنا في الاعتبار صعوبة اشتراك كل السكان بالمجتمع في المشروعات فكان لابد من وجود قادة ممثلين لهؤلاء السكان في مجالس إدارة هذه الجمعيات.

---

(1) ميتشيل ارجاريل: علم النفس ومشكلات الحياة الاجتماعية، ترجمة: عبد الستار إبراهيم (القاهرة، مكتبة مدبولى، 1982)، ص225.

(2) خيرى خليل الحميلى:التنمية الإدارية فى الخدمة الاجتماعية"البناء الاجتماعى للمجتمع" (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 1998)، ص68.

ويعبر عن ذلك احد الكتاب بقوله"انه لا يوجد منظمة اجتماعية يختص بها فرد واحد فالمؤسسة هي مجموعة من الأنشطة ولذلك فان احد المهام الهامة لإدارة المؤسسة لا تقف عند تأمين تقديم الخدمات بقدر حث المستفيدين على المشاركة من خلال الفكر والعمل [1].

وحيث تكون المشاركة ضرورية من جانب القادة في شتى النواحي فإنها ذات أهمية قصوى لدى المؤسسات الاجتماعية من أجل تحقيق رسالتها **وهذا يرجع إلى:**

1- أن هؤلاء القادة أكثر خبرة ودراية في تقرير ما يمكن تنفيذه من مشروعات للأهالي.

2- أنهم أكثر وعيا بمشكلات المواطنين واحتياجاتهم المحلية.

3- إن القيادة تعد الأساس الذي تقوم عليه العملية الإدارية Managerial process بالجمعيات الأهلية ويتأكد ذلك من خلال التأثير الفعال للقيادة.

4- أن القيادة تمثل مصدر الحيوية والفاعلية في الإدارة فالعملية الإدارية هي عملية قيادية في المقام الأول قبل أن تكون إدارية وترجع أهمية القيادة إلى أنها تعبير طبيعي عن حاجات الفرد والجماعة فمن حيث أنها تشبع حاجة الفرد وبذلك يتضح لنا إذا علمنا أن الفرد مزود بدافع حب السيطرة وحب الخضوع [2].

---

(1) El Wood Street: Social Work Administration, Harper& Brothers, New York, 1931, p.6.

(2) أيمن إسماعيل محمود: القدرات الابتكارية للقيادات الشعبية وعلاقتها بالقيام بأدوارهم التنموية بحث منشور فى المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد التاسع، العدد الأول(كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، 2001)، ص57.

وتمكـن هـذه الأهميـة ﻓﻲ ظـل التحـديات المعاصـرة الـتي تواجـه الجمعيات الأهلية والممثلة ﻓﻲ العولمة وما خلفته مـن أوضـاع جديـدة تتطلـب تطويرا ﻓﻲ أنشطة وبرامج هـذه الجمعيات.

ولـذا وجـب تنميـة القيـادات الـشعبية(التطوعيـة) حتـى يكـون لهـم دورا هـام وإيجـابي ﻓﻲ مـشاركة الأهـالي ﻓﻲ مـشروعات وبـرامج التنميـة المحلية وإيجاد مشروعات جديدة [1].

## ثانياً: وظائف القيادة بالجمعيات الأهلية:

**- Functions of Leadership at The Voluntary Associations**

أنه من خـلال عرضـنا لظـاهرة القيـادة وأهميتهـا وأنماطهـا يتـضح لنـا الأهميـة الـكبرى لهـا ﻓﻲ المنظمـات مـن خـلال مجموعـة الوظـائف الهامـة الـتي تـضطلع بهـا والقيـادة تـؤدى هـذه الوظـائف أخـذه ﻓﻲ الاعتبـار أبعـاد الموقف القيـادي بالمنظمة كخصائص الأتباع وظروف المؤسسة الـتي تعمـل بها تم تأثير البيئة الخارجية.

وقـد يـدهش القائـد مـن كثـرة المواقـف والوظـائف القياديـة الـتي يواجها ولذا يجب عليه إعـداد نفسه لمسئوليات القيـادة مـن خـلال تحديـد الفرص المتاحة كذلك السعي الدءوب نحـو الأداء الجيـد لوظـائف القيـادة خاصة فيما يتعلق بالأعمال والأنشطة الروتينية اليومية بالمنظمة [2].

---

(1) أحمـد عرفـه وسميـة شـلبى: الإدارة وتحـديات العولـة " مـدخل دحـر الفـراغ "، (القاهـرة، بدون دار نشر، 2000)، ص719.

(2) Dano Hair& Gustav W. Friedrich: Strategic Communication in Business & the professions, Houghton Mifflin Co., Boston, 1992, p.72.

وتهتم القيادة في الجمعيات الأهلية بمجموعة معينة من الوظائف أهمها وظيفة التخطيط السليم لأهداف المؤسسة أو الجمعية سواء الأهداف القريبة أو البعيدة كذلك الإدارة الجيدة والتنفيذ الصحيح للخطط الموضوعية فضلا على حل المشكلات والتجديد والتطوير للخدمات القائمة وأخيرا تحمل مسئوليات العمل.

ويشير البعض إلى عدد من وظائف القيادة والتي أهمها :القائد رئيس تنفيذي Executive القائد مصمم أو واضع خطط planner القائد راسم سياسة Policy Makerالقائد خبير فنيExpert ، القائد ممثل الجماعة في الخارج Extern Group Representive ، القائد رقيب على العلاقات داخل الجماعة. Controller of Internal Relationshipالقائد كقائم بالثواب والعقاب، القائد فيصل ووسيط Arbitrator & Mediator ، القائد أسوة حسنة Exemplar ، القائد رمز الجماعة symbol [1].

والقيادة عامة تلعب دورا هاما في تحديد أهداف الجمعية الأهلية وفى وضع قيمها وثقافتها فضلا على مختلف البرامج والأنشطة الأخرى التي تحتم على القيادة ضرورة إدراك أهداف التنظيم وغاياته وكذلك ما يتبع هذا من واجبات ومسئوليات وسياسات مما يؤدى إلى تسهيل مهمتها.

وللقيادة وظائف متعددة يحددها كرتشى وكوتسفيلد وتتخلص في الإدارة والتنفيذ والتخطيط وإبداء الراى والاستشارة للجماعة وتمثيلها

(1) كمال الدسوقي: سيكولوجية إدارة الأعمال، (الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، 1994) ص ص306- 311

لـدى الغـيـر وضـبـط العلاقـات القائمـة بـين أعـضائها[1] وتقـاس درجـة graduate أداء القادة لمثل هذه الوظائف بمراعاة مجموعة من المتغيرات والتي أهمها نوعية العلاقات السائدة ونوعية المهام القيادية وموقع القائد بالمنظمة فكل من هذه المتغيرات له تأثيره الواضح على كفاءة القيادة في تحقيق وظائفها.

ولقد أوضحت الدراسات الإدارية عددا من المهام التي يجب على المدير أو القائد القيام بها وهي:التكامل إيجاد التحكم المناسب، التلاؤم مع الظرف المحلية، التوظيف والتنمية الإدارية، ممارسة العلاقات العامة [2].

والقائد في الجمعيات الأهلية يناط به بناء فرق العمل القادرة على تحمل المسئوليات وتبعات العمل الاهلي إضافة لبث روح الدافعيةmotivation والإقدام في الإتباع من حوله ومن خلال العرض السابق لوظائف ومهام القيادة في المنظمات ومن بينها الجمعيات الأهلية نستطيع حصر هذه الوظائف في النقاط الآتية:

1- **التخطيط**: ويقصد به تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات وبناء البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية [3].

---

(1) عبد الرحمن محمد العيسوي: تصميم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية "دراسات في تفسير السلوك الإنساني"، (بيروت، دار الراتب الجامعية، 1999) ص292.

(2) R. Halmason and Robert S. Spich: Management an International perspecti- ve, Richard D. Irwin, Inc., 1987, p.188.

(3) عادل رمضان الزيادي: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995)، ص332.

2- **التنظيم**: ويهتم بتحديد المسئوليات وترتيبها من اجل تحقيق أهداف المنظمة في اقل وقت وفى اقل جهد وتكلفة.

3- **التوجيه**: وهذه هي أهم وظائف القائد من الإشراف الجيد على الإتباع ونواحي العمل بالمنظمة والتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح الذي يحقق الأهداف المحددة.

4- **التسيق co-ordination**: وهذه الوظيفة هامة بالمنظمة لمنع التضارب والتكرار في جهودها وخدماتها المقدمة للجمهور.

5- **الرقابة**: من حيث مراقبة العمل بالمنظمة وعلاج ما يحدث من مشكلات وتقويم نواحي الاعوجاج في برامج المنظمة وأنشطتها.

6- **التوظيف**: حيث تهتم القيادة باستكمال هيئة العاملين بالجمعية الأهلية من خلال التعيين أو التطوع كذلك الاهتمام بتدريب العاملين .....الخ.

7- **اتخاذ القرارات بالمنظمة**: حيث يعد اتخاذ القرار بالمنظمة أهم الوظائف التي تمارسها القيادة حيث تعنى القرارات المتعلقة بالأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتهيئة المناخ لذلك ونؤكد في هذا الخصوص على ضمان المشاركة الفعالة من جانب الآخرين في القرارات التي تتخذها القيادة حتى يمكن تنفيذها وقبولها وبالتالي عدم تركيزها في فرد معين.

حيث يرى البعض أن تركيز وظائف القيادة في أشخاص قليلين قد يهبط بالروح المعنوية وبالابتكار في الجماعة كما أنه قد يثير الصراع conflict بين القادة والإتباع[1].

---

(1) عبد الفتاح محمد دويدار: علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999)، ص258.

8- النشاط المالي: من حيث التصرف السليم في موارد وإمكانيات المنظمة بما يحقق أهدافها وأن يستخدم أموال المنظمة في تطوير الخدمات القائمة وإيجاد خدمات جديدة يحتاجها الأهالي.

9- التحفيز والإلهام: حيث تزويد الناس بالقوة من اجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية.

الموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية [1].

10- الشورى في المنظمة: حيث لابد من اهتمام القيادة بالمشاركة الفعالة بالمنظمة لأنها تؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فضلا على أعداد جيل ثان القادة لتحمل مسئولية العمل بالجمعية الأهلية بما يؤدى في النهاية إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ومن العوامل التي تحقق هذه الفاعلية المنظمة عناصر: التخطيط التنظيم، التوجيه، التنسيق، الاتصال (الأخبار) الميزانية [2].

وإذا كنا نتحدث عن وظائف القيادة داخل المنظمات وجب التأكد على ضرورة مراعاة القيادة تدعيم روح التعاون بين العاملين داخل بالمنظمة ويتم ذلك من خلال التفاعل الدال وتطبيق مبادئ الديمقراطية والعلاقات الإنسانية مما يؤدى لتحقيق وظائف القيادة ولقد حددت

(1) سيد الهواري: القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلي القرن 21، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ط2، 1999)، ص33.

(2) Henry C. Lucas, Jr.: Information Systems Concepts for Management, Mc Graw –Hill, Inc., New York, 1978, p.34.

مسئوليات القائد المهني داخل المؤسسة في الآتي:القدرة على الانجاز، تفهم أعباء العمل، المهارة في تقويم وتوجيه العاملين [1].

ومن هنا نعلم مدى الحاجة الملحة للمنظمات إلى قيادة واعية صالحة اخذ في اعتبارها جميع المتغيرات المحيطة بها مثل خصائص الموقف القيادي والمرؤوسين ونوعية المهام الموكلة للقيادة.

وأشار البعض إلى عشر مهام للقيادة بالمنظمة من أهمها :رفع كفاءة المؤسسة، الاهتمام بالروح المعنوية، تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين، فهم القائد جوانب عمله، إعلام المرؤوسين بالحقائق، ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين [2].

وفى أثناء قيام القيادة بهذه الواجبات داخل المنظمة فأن أدائها لهذه الوظائف سوف يتأثر بالأموال والموارد المالية كذلك القوى البشرية اللازمة من اجل تحقيق وظائف المنظمة وبالمجتمع المحلى كما يتأثر هذا الأداء أيضا بأساليب العمل والعوامل البيئة والأنماط السلوكية.

وهنا يؤكد كل من colin and Hales على خمسة واجبات ووظائف هامة للقيادة هي: التخطيط لما يتم عمله ،تخصيص الوقت والجهد، الدافعية، التنسيق، التحكم [3].

---

(1) أحمد مصطفي خاطر: الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1990)، ص ص160- 163.

(2) محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق ذكي: المدخل إلي علم النفس الاجتماعي (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997)، ص ص310- 321.

(3) Colin & Hales: Management throught Organization "the Management process, Forms of Organization& the Work of Managers", Routledge, Inc., London, 1993, p.2

## العوامل المؤثرة في النمط القيادي ووظائفه:

## - The Factors that Affect in Leadership's Style

يرتبط بكل نمط من أنماط القيادة مزايا وعيوب تختلف باختلاف موقف القيادة وبالتالي يظل اختيار أي نمط معين يخضع لعدد من المتغيرات القائمة بالمنظمة أو الجمعية الأهلية مثل خصائص القيادة أو القائد كذلك سمات الأتباع ونوعية المهام القيادية فضلا على طبيعة التنظيم وكل منها لها تأثيرها الهام في الحكم على أفضلية النمط القيادي داخل الجمعيات الأهلية وفيما يلي سنتناول السلوك القيادي لنمط القيادة من حيث مفهومه وكيفية تفسيره وخصائصه ثم ننتهي إلى العوامل المؤثرة في اختيار أو تشكيل النمط القيادي داخل الجمعيات الأهلية على النحو التالي:

أ- مفهوم السلوك القيادي:

سلوك القائد يتمثل في أنشطة ظاهرة وملموسة مثل اتخاذ القرار أو التوجيه والتعامل بصفة عامة مع الآخرين وهناك الأنشطة غير الظاهرة وغير الملموسة مثل التفكير والإدراك [1].

ويعد التأثير influence هو جوهر Essence سلوك القيادة داخل المنظمات وبذلك تختلف عوامل ظهور القيادة ما بين المركز القيادي والصفة غير الرسمية ومن ثم يمكننا الجزم بان القيادة تمثل صفة متغيرة للسلوك تتأثر بعدة متغيرات.

---

(1) محمد عبد الغني حسن: مهارات قيادة الآخرين " كيف تكون قائداً متميزاً في عملك "، (القاهرة، بدون دار نشر، 1994)، ص43.

ولقد أثبتت بعض دراسات السلوك القيادي أن هناك تفاعلا بين بعدين أساسين في سلوك القائد هما نمطه في الإشراف وأسلوبه في اتخاذ القرار [1].

ب- كيفية تفسير السلوك القيادي:

فهناك الكثير من الاتجاهات التي حاولت جاهدة وضع تفسير للسلوك القيادي بصفة عامة وداخل المنظمات بصفة خاصة فطبقا للدراسات والنظريات التي تعرضت لهذه الظاهرة فهناك أربعة اتجاهات في تفسير سلوك القائد ونمطه وقيادته وهي:

1- تفسير سلوك القائد طبقا لملامحه الظاهرة ويحاول هذا الاتجاه ربط القيادة بملامح الجسم.

2- تفسير سلوك القائد بأسباب فسيولوجية ويرى أصحاب هذا الاتجاه رد سلوك القيادة وتصرفاتها إلى أسباب داخلية في الشخصية القيادية.

3- تفسير سلوك القائد طبقا لعوامل الوراثة وهذا الاتجاه قد ثبت عدم صحته لأنه يجعل من سلوكيات معينة في القائد أمر واقع لا محالة.

4- يضاف للاتجاهات الأربعة الاتجاه الحديث في تفسير سلوك القيادة وإرجاعه لأسباب علمية وهو يعد أفضل هذه الاتجاهات على الإطلاق حيث يرجع سلوك القيادة إلى التفاعل بين القائد وغيره من

---

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات "، (جامعة الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، ط6، 1992)، ص329.

المتغيرات الأخرى في بيئة العمل بالمنظمة خاصة التعاون مع فريق العمل.

ج- خصائص السلوك القيادي:

**- Characteristics of Leadership's Behavior:**

يتصف السلوك القيادي داخل المنظمات بعدد من السمات أهمها:

1- السلوك القيادي نشاط هادف: حيث قام بالمنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة.

2- السلوك القيادي مسببا: أي يخضع لعوامل ومتغيرات مختلفة تدخل في تفسيره.

3- السلوك القيادي متنوع: حيث يختلف من منظمة لأخرى ويختلف داخل المنظمة ذاتها.

4- السلوك القيادي مرن:أي يستجيب للمتغيرات الطارئة وما تحتاج إلى من تعديل وتغيير.

د- العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي المناسب:

ولقد أوضح الباحث المعاصر في ظاهرة القيادة أن العوامل الموقفية تعد أكثر أهمية في تحديد أي من أنماط القيادة الأكثر فاعلية[1].

(1) Dale S. Beach: The Management of people at work, 5 th Edition, Op. cit, p. 339.

عموما فإن هناك عدد من العوامل التي تؤدى إلى نجاح القائد الإداري في مهامه أهمها: نمط القيادة أو الإدارة الظروف المحيطة بالإتباع، ظروف المؤسسة وطبيعة أهدافها.

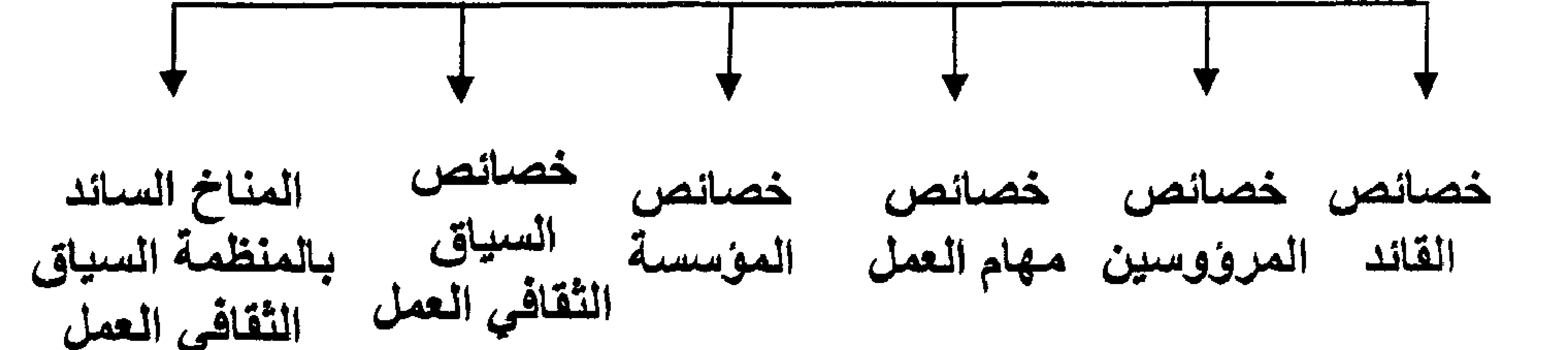
**ونضيف أن نمط القيادة داخل التنظيمات يتحدد من خلال ثلاث قوى هي[1]:**

- **القوى الكامنة في القائد:** أهمها قدرته على تقييم الظروف وميوله واتجاهاته القيادية.
- **القوى الكامنة في المرؤوسين:** وأهمها حاجاتهم إلى الاستقلال واستعدادهم لتحمل المسئولية.
- **القوى الكامنة في الموقف:** وتشمل نمط الجهاز نفسه، مدى فاعلية الجماعة العاملة المرتبطة بالموقف.

ولكن نصل لتحديد العوامل المؤثرة في النمط القيادي وجب علينا تفصيل هذه العوامل كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح العوامل المؤثرة في نمط القيادة




---

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف: تنظيم المجتمع وقضايا التنمية، (جامعة حلوان، 1995)، ص288.

وفيما يلي تناول هذه العوامل(المتغيرات) بشي من الإيجاز:

1 – **خصائص القائد** Characteristics of Leader:

وتعد خصائص القائد أهم هذه العوامل وهى:

- السمات الشخصية للقائد **Traits**: فالقائد بسماته هو العامل الأول المؤثر في ظاهرة القيادة بل هو الموجه لدفة العمل داخل الجمعية الأهلية وقد تكون هذه السمات وجدانية أو مزاجية.

وقد حاول الكثيرون على مدى سنين طويلة البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات ثابتة تفرق بينه وبين الإتباع ولكنهم عجزوا عن الوصول أو الاتفاق على صفات ثابتة يتميز بها القائد [1].

وقد أوضحت الدراسات أن السمات القيادية معقدة إلى درجة يكاد من الصعب توافرها في شخص بعين إضافة إلى عدم الاتفاق بين نتائج هذه الدراسات حول هذه الخصائص.

فمن خلال التلخيص المبدئي لنتائج البحث في القيادة وجد أن سمة الذكاء وجدت في عشرة دراسات للقادة بينما وجدت سمة المبادأة في ست منها أما عن صفات العدل والحماس والتعاطف مع الآخرين فقد وجدت في أربع دراسات منها[2].

- قيم القائد: ويقصد بها تصورات القائد عن المؤسسة ومجموعات العمل وطبيعة المهام.

---

(1) انتصار يونس: السلوك في المنظمات (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001)، ص235.

(2) Fred Luthans: Organizational Behavior, Third Ed., McGraw-Hill, Ins. c., Tokyo, p. 419.

- الخبرة الفنية للقائد **Technical Experience**: وترتبط هذه بمهارات القائد وقدراته العقلية في عمله.
- الدافعية للإنجاز **Performance**: وهذه تعتمد على التحدي والصبر والمثابرة من جانب القائد إضافة إلى قدر عال من الدافعية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

إلا أن ذلك كله لا يكفى بل أن جوهر القيادة القيام بهندسة الأفراد Human Engineering للوصول بهم في استعمال الأشياء إلى الغايات[1].

- فكرة القائد عن نفسه: وهذه تعنى تصور القائد لذاته ومن ثم ينجح القائد نحو النمط الذي يؤيد فكره.
- فكرة القائد عن المرؤوسين: وهذا يفيد القائد في تخطيط وتوجيه عمل الأتباع بالمنظمة.

**2- خصائص المرؤوسين(الإتباع) وهذه تشمل:**

**- Characteristics of Subordinates:**

- السن: فالأجيال حديثة السن تفضل نمط القيادة المشارك في حين يفضل الكبار النمط الموجه.
- التعليم **Education**: فتشير كثير من الدراسات إلى أن الأفراد الأكثر تعليما يفضلون نمط القيادة المهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر من ذلك النمط المتهم بالعمل والإنتاج.

---

(1) كمال الدسوقي: سيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية " الأعمال الكاملة في العلم السلوكية"، (الإسكندرية، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفنية، ط2، 2000)، ص327.

- توقعات الإتباع **Expectation**: حيث تساهم هذه التوقعات في اختيار نمط القيادة من خلال سعى القيادة إلى محاولة الاتساق معها والعمل على إشباعها.
- مستوى النضج **Mature**: وهو أحد المتغيرات الهامة في التأثير على النمط القيادي فمن خلال خبرة المرؤوسين واستيعابهم لمهام العمل يستطيع القائد تعديل نمط قيادته بما يحقق أهداف المنظمة.

وتدل التجارب على أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة إنما هو أحسن الأساليب التي يمكن أن تساعد أي جماعة أو (منظمة) على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف [1].

- **طريقة تعامل المرؤوسين**: لا شك أن القائد يتأثر بشكل ما بسلوك الأتباع وطريقة تعاملهم معه ومن ثم تحديد نمط القيادة المناسب.
- مدى تحمل المرؤوسين للمسئولية **responsibility**: وهذا يعكس مدى المشاركة فى قرارات المؤسسة.
- **مدى الاهتمام بمهام العمل**: ويعكس ذلك مدى إخلاص الإتباع للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها كذلك فإن الخصائص الشخصية للمرؤوسين توثر في سلوكهم أثناء العمل مما يعكس آثاره على نمط القيادة الذي يراه المدير(القائد)Director ملائما [2].

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطور الإدارة المدرسية "دراسات نظرية وميدانية (الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، ط2، 1997)، ص55.

(2) العادل عطية رحيم وطارق بدران: مقدمة في السلوك الإنساني والتنظيمي ( القاهرة، بدون دار نشر، 1989)، ص323.

فقبل تقرير القائد لنمط محدد للقيادة وجب عليه الأخذ في الاعتبار خصائص المرؤوسين فالمرؤوسين مثلهم كالقائد لديهم احتياجات ودوافع وتطلعات معينة(1).

### 3- خصائص مهام العمل Characteristics of works tasks:

حيث هناك العديد من جوانب مهام العمل التي تؤثر بدورها في النمط القيادي المناسب وهذه الجوانب هي:

- **مدى وضوح المهام أو غموضها:** ففي حالة غموضها يترك القائد مساحة واسعة لمشاركة الإتباع على العكس في حالة وضوح هذه المهام حيث يمارس القائد قدرا كبيرا من التوجيه.
- **مدى قابلية مهام العمل للتقسيم:** حيث يساهم تحديد المسئولية بالمنظمة في تسهيل مهمة القيادة ويعمل على تشجيع المنافسة وفى حالة عدم تقسيم المهام يلجأ القائد لدعم التعاون والعمل الفريقى.
- **روتينية العمل:** وتضار الآراء حول نمط القيادة المناسب في هذه الحالة حيث يرى البعض أن نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والموجه ضروري من اجل إنجاز الأعمال الروتينية.
- **مستوى المهارة:** فكلما زادت درجة تقسيم العمل ومهاراته ذاد انتماء التابع لمهنته وقلت عند القائد.
- **مدى توافر المعلومات:** ففي حالة نقصها يسود نمط القيادة الموجهة أما في حالة توافرها فانه يسود نمط القيادة المشاركة Participative التي تأخذ في اعتبارها التعاون مع الآخرين.

---

(1) Don Hellriegel & John W. slocum: Organizational Behavior, Second Edition, Co., St. Paull, 1976, P.475. west, publishing.

وبطبيعة الحال لابد وأن تتم قيادة الأفراد في ظل هذا الاتجاه (التفاعل بين القائد والأتباع) على أساس من التفاهم والتعاون وأن القائد لابد من أن يعمل على إعطاء الفرصة للمواهب الإنسانية وطاقاتها بحيث يشعر كل فرد بأن من حقه أن يسهم في دينامية الجماعة ويعمل على تقدمها [1].

**4- خصائص المنظمة Characteristics of organization:**

**أهمها هي:**

- **أهداف المنظمة:** فهذه الأهداف تعكس نمط القيادة المتبع فإذا كانت المنظمة تولى اهتمامها بالأرقام والكم كان ذلك أدعى لسيادة نمط القيادة المهتمة بالعمل أما في حالة الأهداف النوعية الكيفية كان ذلك أدعى لسيادة نمط القيادة المهتم بالعلاقات الإنسانية.
- **نمط القيادة العليا بالمنظمة:** فلا شك أن نوعية القيادة في المستويات العليا في الجمعية الأهلية أو المؤسسة تؤثر بدرجة أو بأخرى على الأنماط القيادية في المستويات الدنيا وبالتالي لزم الأمر ضرورة التواصل بين أنماط القيادة داخل المنظمة من ناحية ومن الأتباع من ناحية أخرى.

---

(1) سيد صبحي: تصرفات سلوكية، (القاهرة، المطبعة التجارية الحديثة، 1986)، ص116.

وقد لاحظ البعض أن السبب الرئيسي في عدم الرضا بين الإتباع في المنظمات نابع من أن نوعية هؤلاء الإتباع لا تتم بشكل متوافق مع التغيير في أنماط الإدارة (القيادة) بالمنظمة [1].

- **البناء التنظيمي:** فهو من شأنه تحديد نمط القيادة المتبع ففي حالة البناء الرأسي يمارس القائد قدرا كبيرا من التحكم على عكس البناء الأفقي الذي يستخدم في القيادة أسلوب التفويض.
- **علاقة القائد بجماعات العمل:** فهذه العلاقة إذا كانت يسودها التعاون غدت أكثر فاعلية والعكس صحيح.

**5- خصائص السياق الثقافي المحيط بالقائد Characteristics of cultural context: حيث يؤثر هذه الخصائص في نمط القيادة عبر ما يلي:**

- **خصائص البيئة المحيطة بالمنظمة:** حيث تساهم هذه البيئة في تشكيل ردود أفعال الإتباع وكذلك ظهور القادة وتحديد نمطها المتبع.
- **الظروف الاقتصادية بالمجتمع:** وهذه لها تأثيرها الواضح في كافة الأبعاد ومنها نوعية القادة بالمجتمع.
- **تطور المجتمع:** فمع اتجاه المجتمع نحو الديمقراطية والقيم الإنسانية تزيد الحاجة إلى نوعية القيادة الديمقراطية المشاركة بديلا عن تلك المتسلطة الديكتاتورية.

---

(1) Stphen procter & Frank Mueller: Team Working, first publishing, Macmi-llan press Ltd, London, 2000, P.18.

**6- طبيعة المناخ بالمنظمة Nature of climate**: فلا شك أن القيادة الرشيدة هي التي تستطيع أن تخلق المناخ المناسب لنمو الاتصالات وتحقيق أفضل النتائج فيها على اعتبار أن المناخ الجيد في داخل مكان العمل يهيئ الفرص للتعامل المباشر والمصادقة والصدق في القول وطرح الحقائق أو التعرف على مشكلات العمل[1].

وإزاء ذلك تغلب المواقف القيادية التي تحدث داخل مناخ العمل بالمنظمة دورا هاما في تحديد النمط القيادي المناسب ففي حالة المواقف الصعبة يلجأ للنمط القيادي التشاور فيها ، حيث يناسب الأوتوقراطي المواقف العادية.

حيث أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يعد مناسبا لكل المواقف ففاعلية النمط القيادي يمكن تحقيقها من خلال تثبيت عناصر الموقف أو محاولة استبدال الموقف بأخر كي يصبح مناسبا [2].

## ثالثا: الإدارة الرشيدة للحكم:

### مفهوم إدارة الحكم الرشيد:

إن مفهوم الحكم الرشيد قد نال صيتا وذيوعا في حقبة التسعينات وارتبط بأفكار ومفاهيم وتطورات سياسية واقتصادية واجتماعية شهدها العالم في تلك الحقبة كالعولمة والتحول الديمقراطي والخصخصة والمجتمع المدني مما اثأر نقاشا واسعا حول تعريف دور

---

(1) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة " اتصالات معلومات قرارات "، (القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص130.

(2) Derek Torrington & Jane Weight Man: The Business of Management, prentice- Hall, Ltd., London, 1985, P.222.

الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وفى هذا المجال برزت اجتهادات مختلفة تراوحت من النقيض .

حيث يشير مفهوم الحكم الجيد أو الرشيد Good Governance . في الأدبيات السياسية والحكومات المقارنة إلى فلسفة جديدة في الإدارة والحكم، تأخذ في اعتبارها التغيرات الهيكلية الواسعة التي لحقت بكافة بلدان العالم ، في العديد من المجالات والأساليب والنظم والأدوات المرتبطة بدور الدولة في إطار تحقيق إدارة أفضل في ظل ظروف دولية ومحلية مغايرة ومتفاعلة بشكل حاد وسريع .وفى هذا الإطار تعددت تعريفات الحكم الجيد أو الرشيد ، فهناك من عرفه بأنه الوضع الذي يتم فيه الابتعاد عن المركزية نحو اللامركزية ، وأيضا تخلى الدولة عن القيام بأدوار تنفيذية في مقابل التوسع في الأدوار التنظيمية [1].

وهناك من أشار إليه على أنه يمثل إدارة شئون الدولة والمجتمع فعلى المستوى العملي لم تعمل الدولة في إطار هذا المفهوم هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة ، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات والمؤسسات الدولية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني .

حيث أشار البعض إلى أن الحكم الجيد أو الرشيد ينطوي على تطبيق نوع من اللامركزية فمن خلاله تقيم الدولة شراكة مع السلطات الإقليمية والمحلية من ناحية ، وتعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة في

---

(1) Smoke Paul, Local Government Fiscal Reform in Developing Countries :Lessons from Kenya, World Development , Volume 21 , NO6 , Jum , 1993, p .p 901-923

ممارسة السلطة من ناحية أخرى. ويتحرك هذا الحكم في إطار العديد من المعايير، مثل شرعية السلطة، استقرار المؤسسات السياسية، وجود بيروقراطية خاضعة للمساءلة وعلى درجة عالية من الاستجابة للجماهير[1].

كل هذا يتم في إطار محاولة للبحث عن أسلوب جديد للحكم يحقق معادلة الجمع بين الكفاءة الإدارية والاقتصادية للدولة من ناحية، وتعزيز الديمقراطية والمشاركة الفاعلة من ناحية أخرى. مع التركيز على أهمية التواكب مع المتغيرات الحادة والمتلاحقة على الساحة والدولية .

حيث لا يتصل الأمر بتراجع دور الدولة وإنما يتحدد في إعادة تعريفه وتحديد مكوناته على ضوء ما يشهده العالم من متغيرات حادة ومتلاحقة، ويري أصحاب هذا الاتجاه أن هناك تحديات فرضتها عمليات التحول الاقتصادي والاجتماعي في الدول النامية تدور في إطار مسئوليه الدولة عن الفقراء ومحدودي الدخل الأمر الذي يفرض التنمية ولا يمكن أن يلعبه اى عنصر أخر من عناصر منظومة الحكم الرشيد بنفس كفاءة أجهزة الدولة فقد تشارك فيه بعض المنظمات ولكن في إطار منظومة تحددها وتفرضها سياساتها وسلطات الدولة بكافة عناصرها المتنوعة.

---

(1) سلوى شعراوى: مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع ، إشكاليات، في د . سلوى شعراوى (محررة ) إدارة شئون الدولة والمجتمع ، جامعة القاهرة ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001، ص ص 1- 17

ويرى الباحث على اعتبار أن نظام الحكم الرشيد هو نظام الحكم متعدد المراكز يكاد يكون دور القيادات فيه هو دور المايسترو الذي ينظم التفاعل بين الجماهير بشكل متوازي ومتكامل.

وينطوي هذا المفهوم على إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط لكل من الحكومة والقطاع الخاص في ظل اقتصاد تنافسي قائم على مبدأ الحرية السياسية والاقتصادية من خلال إيجاد أطر قانونية تعزز وترفع كفاءة الجهاز الاداري وتعمل على تنمية الموارد البشرية عبر الاهتمام بالمجالات التعليمية والصحية وأخيرا تحافظ الحكومة فيه على أن تكفل حق المساواة للأفراد أمام القانون أما المجتمع المدني – الطرف الثالث في الشراكة – فإن عليه تعبئة المواطنين والأفراد في منظمات قوية بفعالية في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتلعب دورا هاما في التأثير في السياسات العامة.

وقد جاء استخدام البنك الدولي للمفهوم عام 1989 من خلال الربط بين الأبعاد السياسية للمفهوم والمحددة في منظومة القيم الديمقراطية من جانب ومؤشرات شرعية النظام والمساءلة من جانب أخر . من خلال ربطه بعمليات الإصلاح الاداري وتقليص حجم المؤسسات الحكومية وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص وتشجيع اللامركزية وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية .

حيث تؤكد أدبيات البنك الدولي على مفهوم الحكم الرشيد good governance يرتكز بالأساس على جودة إدارة الدولة والمجتمع باعتبارها محدد هام للتنمية الفاعلة والقابلة للاستمرار . من حيث

ضرورة أن تتسم الحكومة بالرشد في استخدام الموارد والصواب فى اختيار السياسات وأيضا السعي للحد من الفساد[1].

ففي بداية التسعينات أصبح التركيز على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث دعم المشاركة وتفعيل المجتمع المدني وكل ما يجعل من الدولة ممثلا شرعيا لمواطنيها . ومن هنا أصبح المفهوم يشير إلى معني أعمق من الإدارة الحكومية حيث يرتكز على فنون ومهارات إدارة العلاقات بين الحكومات والمواطنين، كأفراد أو كفاعلين ضمن العديد من المؤسسات المتنوعة، فلا يقتصر محور الاهتمام هنا على فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شئون الدولة والمجتمع فحسب وإنما يدور أيضا في إطار من القيم التي تحتويها تلك المؤسسات وتعمل على تفعيلها مثل المساءلة والرقابة والشفافية.

أما البرنامج الانمائى للأمم المتحدة UNDP فيعرف مفهوم Governance بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها.

**الأمر الذي يؤكد أن فعالية الحكم الرشيد هنا ترتكز إلى مقومين أساسيين:**

**الأول**: هو تفعيل الكفاءة والفاعلية من جانب الدولة والمنظمات، **والثاني**: هو المشاركة من جانب المواطنين سواء بصفتهم أفراد أو أعضاء

---

(1) البنك الدولي: إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، ط1، 2004 ، ص ص 8- 16 .

مؤسسات. حيث تصبح في إطاره الشفافية أحد أبعاد تقييم الكفاءة كما أن المساءلة هي أحد جوانب المشاركة الفاعلة [1].

وفى هذا الإطار يتسع حدود المفهوم ليشمل معايير إدارية واقتصادية وسياسية ودولية أيضا. وبالتالي فقد تغيرت في إطاره النظرة التقليدية للدولة كفاعل رئيسي في صنع السياسات العامة من خلال بروز منهج المشاركة واللامركزية بالصافة إلى ازدياد الاهتمام بالبيئة الدولية ومؤتمرات الأمم المتحدة دورا كبيرا ليس فقط في المبادأة بطرح قضايا السياسات ولكن أيضا في وضعها على قائمة أولويات الحكومات [2].

ويري الباحث في هذا السياق أصبح مفهوم الحكم الرشيد يشير إلي العلاقة المعقدة بين جهاز الدولة والحكم من ناحية والقطاع الخاص من ناحية أخري ومؤسسات المجتمع المدني من ناحية ثالثة. الأمر الذي ترتب عليه نتيجتان رئيستان في ظل السياق السياسي والاجتماعي.

<u>النتيجة الأولي:</u> أن مفهوم الحكم الرشيد يشير إلى عناصر الريط بين الدولة وإدارة المجتمع في سياق واحد إلا أن هذا السياق يموج بالكثير من أنماط التفاعلات والتحالفات والتناقضات بين عناصره الفاعلة في كل من الدولة والمجتمع الأمر الذي يعكس تفاعلا جدليا يتمتع بدرجة عالية من التأثير والتأثر حيث تتشابك وتتفاعل فيه كافة العناصر.

---

(1) Dewees, Sarah and others , Local Economic in an age of Devolution the Question of Rural Localities , Rural Sociology, Vol. 68 , Issue 2, Jun 2003 , P. 33 .

(2) عطية حسين وآخرون : شركاء التنمية الحكومية والقطاع الخاص ، المنظمات غير الحكومية ، مجلة النهضة، جامعة القاهرة ، عدد 4 ، يوليو 2000 .

النتيجة الثانية: يحاول المفهوم أن يقدم أكثر واقعية وعملية للحياة السياسة والاجتماعية بما يموج فيها من تفاعلات حيث تشهد الحياة السياسية والاجتماعية في اى دولة حالات من الانفصال الشديد بين عناصرها ، وهو الأمر الذي أشارت إليه وأكدت العديد من البحوث والدراسات في هذا الإطار.

## أبعاد إدارة الحكم الرشيد:

يتضمن مفهوم إدارة الحكم الرشيد كمفهوم محوري يرتكز على مهارات إدارة العلاقات بين الحكومات والمواطنين، مجموعة من الأبعاد التي لا تهتم بفعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شئون الدولة والمجتمع فحسب، وإنما يدور اهتمامها حول القيم التي تحتويها تلك المؤسسات وتعمل على تفعيلها.

وتتحدد سمات الحكم الرشيد في المشاركة الشرعية والقبول والشفافية وتشجيع العدالة والجودة والقدرة علي تطوير الموارد والمساءلة وتقديم الخدمات وهذه السمات تمثل في ذات الوقت الأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيق هذا الأسلوب في الحكم [1].

ومن خلال هذا العرض نجد أنه تم التوافق عالميا حول ثماني أبعاد، نعرف من خلالها مفهوم الإدارة الرشيدة للحكم وهى[2]:

---

(1) Leftwish , Governance , Democracy and Development in The Third World , Third World Quarterly , Vol. 14 ,N. 3 , Sept. 1993 .

(2) على ليله: الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية، دراسة مقارنة (مصر ـ المغرب ـ اليمن )، الشبكة العربية للمنظمات العربية ، دار نوبار للطباعة، 2007، ص275.

1- المشاركة (ويتضمن مشاركة المجتمع المستهدف، مع شراكة بين المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص).

2- الاستناد إلي حكم القانون ( لتحقيق المساواة وإدارة الأزمات).

3- الاستجابة (وهي قائمة على معرفة الأولويات احتياجات المجتمع).

4- التوافق حول مصالح المجتمع (وليس الانفراد في صنع السياسات).

5- المساواة والتضمين (وليس التهميش والإقصاء).

6- الكفاءة والفعالية (وهو بعد قائم على التقييم).

7- المحاسبية والمسائلة (آليات لمكافحة الفساد).

8- الشفافية (وهى " الإفصاح " والإعلان وتدفق المعلومات).

وطبقا لتعريف برنامج الأمم المتحدة الانمائى، تتصف الإدارة الرشيدة للحكم بالخصائص والأركان التالية: المشاركة- حكم القانون- الشفافية- سرعة الاستجابة- بناء التوافق والإجماع- المساواة والاشتمال- الفعالية والكفاءة- المحاسبة، والرؤية الإستراتيجية، وفيما يلي نستعرض كل عنصر بالتفصيل[1]:

1- **المشاركة:** تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيزة أساسية للحكم الجيد. وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من

(1) يعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية الحكم الصالح من منظور التنمية الإنسانية بأنه " الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا". 2002، 2003، 2004.

خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية، لا تعنى بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافا فى المجتمع قد تؤخذ فى الاعتبار فى عملية صنع القرار. فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظمة. ويعنى هذا حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعا مدنيا منظما من ناحية أخرى.

2- **حكم القانون:** يتطلب الحكم الجيد أطرا قانونية عادلة والتي يجرى تنفيذها بحيادية. ويتطلب أيضا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان. والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاء مستقلا، وشرطة محايدة وغير فاسدة.

3- **الشفافية:** تعنى الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجرى وفق قواعد. وتعنى أيضا أن المعلومات متاحة ويمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها. وتعنى كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام.

4- **سرعة الاستجابة:** أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين.

5- **الإجماع والموافقة:** ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة فى المجتمع. ويتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح فى المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب أيضا نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل تنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

6- **المساواة والاشتمال:** إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسى للمجتمع. ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات، وخاصة المجموعات الأكثر استضعافا ، بفرص من أجل تحسين أو الحفاظ على ما هو فى صالحها.

7- **الفاعلية والكفاءة:** يعنى الحكم الجيد أن نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي فى متناولها ، ويغطى مفهوم الكفاءة أيضا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

8- **المحاسبة:** تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد ، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية ، ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها. والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

9- **الرؤية الإستراتيجية:** ينبغي أن يمتلك القادة والعامة ، وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية ، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية.

وتعرف الحكومة من ناحية أخرى على أنها مستوى الأداء الجيد للجهاز الحكومي بمفهومه الواسع (أي الإدارات والهيئات والأجهزة والوزارات وغير ذلك من الجهات الحكومية التي تقوم باتخاذ قرارات، أو تنفيذ سياسات، أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة

على تنفيذها) والحكومة على هذا النحو يصعب الوصول إليها بدون الديمقراطية، وتتطلب الإدارة الرشيدة للحكم أيضا تفعيل القضايا المتعلقة بالشفافية والمصداقية والمساءلة، مما يقضى فى نهاية المطاف برفع معدل النمو الاقتصادي، وتحسسن مستوى المعيشة، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته فى صنع وتنفيذ القرارات والقوانين، ومراقبة مستوى الأداء، وتصحيح الانحرافات، وكفالة تحقيق التنمية المستدامة.

هذا وتشير دراسات البنك الدولي أن دراسة الحكم الجيد يجب أن يرتكز على قيمتين عالميتين: التضمينية والمساءلة. حيث تركز التضمينية على مفهوم المساواة، بمعنى إتاحة فرص متساوية للجميع للمشاركة فى إدارة الحكم، ومعاملة الحكومة للمواطنين جميعا تكون على قدم المساواة أمام القانون وبغير تميز، وتامين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الحكومة، وكذلك فرص عادلة للنفاذ إلى المعلومات.

أما القيمة الثانية المتعلقة بالمساءلة: فهي تعنى أن من اختيروا للحكم باسم الشعب يجب أن يخضعوا للمساءلة من قبل الشعب، وهى تستند إلى توفر المعرفة والمعلومات، والشفافية فى آليات الحكم. كما أنها ترتكز على وجود حوافز لتشجيع المسئولين الحكوميين الذين يقومون بإدارة الحكم باسم الشعب على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة. هذه الحوافز تتأتى من وجود التنافسية فى اختيار الموظفين العاميين وإرساء السياسات، و توافر أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الموظفين التي تحقق المصلحة العامة.

وهناك علاقة وثيقة بين الإدارة الرشيدة للحكم وعملية التنمية، حيث أصبحت الإدارة الرشيدة للحكم بمختلف أبعادها شرط رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير هذه القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاهية الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرآة وكافة المجالات.

هذا وتتعدد مجالات الإدارة الرشيدة للحكم، فهي لا تنصرف بالضرورة للنظم السياسية وإنما تنصرف لطريقة الأداء بصرف النظر عن نوع هذه النظم،

وقد ظهر حديثا مفهوم التجارة الالكترونية، حيث عندما تندمج الإدارة الرشيدة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها نصبح بصدد مفهوم " الحوكمة الرشيدة الالكترونية " E-Governance، وتمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركنا أساسياً للإدارة الالكترونية الرشيدة [1].

وبعد هذا العرض للإدارة الرشيدة للحكم سماتها وإلقاء الضوء عليها واستعرضها نظريا، يري الباحث أن يستعرض المسئوليات التي تقع علي مجالس الإدارات في ظل الالتزام بهذه الإدارة.

يجب أن يتيح إطار الادراة الرشيدة للحكم الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المنظمات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة

(1)Digital Governance.org Initiative, building accountable and democratic governance institutions using Information and Communications Technology (ICT).

للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وان تتم مسائلة مجلس الإدارة من قبل المنظمات والمستفيدين[1]، **هذا بالإضافة للمسئوليات التالية:**

1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة علي أساس توافر كامل للمعلومات، وكذلك علي أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يسعي لتحقيق مصالح المنظمة والمستفيدين.

2- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة علي تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المستفيدين.

3- يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

**تعقيب:**

يتبن من هذا الفصل أن عملية القيادة ذات طابع تربوي يتعلم من خلالها أفراد المجتمع كيفية تحديد احتياجاتهم ومشكلاتهم وامتلاك زمام الأمور في حياتهم.

والقيادة على اختلاف أنواعها - في الوقت الحاضر- تحتاج إلى دراية كبيرة بالمبادئ الإنسانية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المعاصرة والمتضمنة لحق الإنسان في تمثيل نفسه وتقرير مصيره فضلا على حريته في الاعتراض وإبداء رأيه.

ونظراً لأهميتها بمنظمات المجتمع المدني بصفة عامة، والجمعيات الأهلية بصفة خاصة، ويتحتم عليهم البحث عن الكوادر

---

(1) مركز المشروعات الدولية الخاصة "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات"، القاهرة، 2004، ص 10.

القيادية من القاعدة الشعبية من أفراد المجتمع من ذوي الكفاءة والقدرة علي تحمل المسئولية.

حيث تحتاج الجمعيات الأهلية إلي قيام تلك القيادات بوظائفها المنوط القيام بها من خلال إدارتها لتلك الجمعيات بما تملكه من طاقات كامنة ،وعمل دءوب في تنفيذ ومتابعة برامج ومشروعات التنمية داخل الجمعيات، وتطبيق سمات ومبادئ الإدارة الرشيدة للحكم داخل الجمعيات الأهلية.

ومن هذا المنطلق واستنادا عليه يحاول الباحث في الفصل القادم أن يعرض ملامح الجمعيات الأهلية، ودور القيادة في مواجهة مشكلاتها.

# الفصل الرابع

# ملامح الجمعيات الأهلية في مصر

- تمهيد.
- أولاً: التطور التاريخي للجمعيات الأهلية في مصر.
- ثانياً: أنواع الجمعيات الأهلية ودورها في تنمية المجتمع.
- ثالثاً: دور القيادة في مواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية.
- تعقيب.

**تمهيد**:

حظيت منظمات المجتمع المدني في الآونة الأخيرة بأهمية كبيرة ودور متميز ومسئولية اجتماعية تجاه القضايا المجتمعية التى عجزت الدول عن مواجهتها، مما ألقى على عاتقها مسئولية التصدي للمشكلات المتصلة بتنمية المجتمع، من حيث أنها الأسرع تحركاً ودافعية ومبادرة لاعتمادها على التطوع، وعدم تقيدها بالبيروقراطية الحكومية، بالإضافة إلى تأييد مؤسساتها وأعضائها لما تحقق من أهداف وإنجازات.

ويمثل المجتمع المدني كل المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية التى تعمل وتساهم في مجالات متعددة بعيدة عن سلطة الدولة ولتحقيق أهداف محددة.

ولقد تزايد الاهتمام بالجمعيات الأهلية- كأحد منظمات المجتمع المدني- على كافة المستويات محلياً وإقليمياً وعالمياً نظراً لتعدد المهام التى ألقيت على عاتقها، حيث تعتبر الجمعيات الأهلية مدخل حيوي لتحقيق التنمية والرعاية الاجتماعية، خاصة بعد تراجع دور الدولة عن أداء بعض الخدمات فى إطار سياسات التحول الاقتصادي وما نتج عنها من آثار سلبية على تحقيق الرعاية الاجتماعية للمواطنين، فهي بمثابة ضرورة مجتمعية من خلال تنوع أدوارها وإسهامها في تحقيق الاستقرار والعدالة الاجتماعية.

وعليه فإن هذا الفصل يتضمن عرضًا لثلاثة موضوعات أساسية ترتبط بالجمعيات الأهلية في مصر بين واقعها وما هو مأمول منها وقد جاءت على النحو التالي:

## أولاً: التطور التاريخي للجمعيات الأهلية في مصر:

يلعب البعد التاريخي دوراً هاماً في دراسة الظواهر المجتمعية وتفسيرها، ويوفر للباحث نتاج الماضي ومدى تأثيره على تطور الظاهرة، ومن خلاله يمكن الكشف عن عوامل نشأة الظاهرة وتشكلها، ومتابعة تغيراتها وتطوراتها سواء كانت تقدماً أو تخلفاً أو تحولاً [1].

ومن ثم فإن تفهم النشأة التاريخية للجمعيات الأهلية ومسار تطورها يلقي الضوء على الآليات التي شكلت هذا القطاع وطورت منه، كما يساعدنا على فهم المناخ والعوامل المؤثرة فيه.

**وفي ضوء ذلك يحاول الباحث أن يتناول التطور التاريخي لنشأة الجمعيات الأهلية من خلال عرض موجز لنشأة الجمعيات الأهلية على النحو الآتي:**

### نشأة الجمعيات الأهلية على المستوى المحلي:

تعددت وتباينت الرؤى حول تطور الجمعيات الأهلية في مصر من خلال تقسيمها في ضوء مؤشرات مختلفة، فمنهم من يقسمها إلى مراحل تاريخية ويتناولها من خلال حجم انتشار العمل التطوعي وعدد الجمعيات، وهناك من يقسم المراحل فى ضوء طبيعة علاقة الجمعيات بالحكومة من خلال تغير القوانين التي تحكم النشاط الأهلي، وأخيراً،

---

(1) هويدا عدلي: التسامح السياسي: المقومات الثقافية للمجتمع المدني في مصر، (القاهرة، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، 2000)، ص77.

من يقسم المراحل وفقاً لتعدد وتنوع أنشطة الجمعيات بالإضافة إلى اهتمامها بالقضايا الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية[1].

ويتناول الباحث التطور التاريخي للجمعيات الأهلية في مصر من خلال تقسيمها إلى أربعة مراحل رأى الباحث أنها تتميز بحقب زمنية تاريخية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية مؤثرة على أدوار ووظائف تلك الجمعيات.

**(1) المرحلة الأولى: " النشأة " (1821 – 1918):**

لقد نشأت الجمعيات الأهلية في مصر خلال القرن التاسع عشر، - وبخاصة خلال نصفه الأخير- نشأة أوروبية خالصة بالنقل عن التجارب الأوروبية المماثلة، نتيجة لجهود بعض الجاليات الأوروبية والتي كانت تقيم فى مصر آنذاك لرعاية مواطنيها من الأجانب[2]. حيث نشأت أول جمعية أهلية في مصر عام 1821م وهي الجمعية اليونانية بالإسكندرية لرعاية مصالح الجالية اليونانية بمدينة الإسكندرية، وبعد ذلك التاريخ بحوالي ثلاثين عاماً تأسست سلسلة من الجمعيات الثقافية المهمة التي لعبت دوراً في تأصيل الثقافة والانتماء لمصر، ومن أبرز هذه الجمعيات " معهد مصر " للبحث في تاريخ الحضارة المصرية (1859) ثم " جمعية المعارف " (1868) " والجمعية الجغرافية "

---

(1) موسى شيتوي وآخرون: التطوع والمتطوعون في الوطن العربي، (القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2000)، ص46.

(2) علي فهمي: " الجمعيات الأهلية والتنمية الاجتماعية في مصر: الفاعلية – العوائق – المستقبل"، المؤتمر العلمي الأول حول الجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات المحلية في الوطن العربي، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببنها والجمعية العربية لعلم الاجتماع بتونس، 8/24 – 1996/9/4، ص151.

(1875)، وبدأ بعد ذلك تأسيس الجمعيات الدينية الإسلامية والمسيحية، مثل " الجمعية الخيرية الإسلامية " (1878) " وجمعية العروة الوثقى " (1878)، " وجمعية المساعي الخيرية القبطية " (1881)، وبدأت ظاهرة الجمعيات في الشيوع والانتشار في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، والذي شهد أيضاً ولأول مرة تأسيس جمعيات نسائية[1].

ومع بداية الاحتلال البريطاني لمصر عام 1881، ومع فقدان الاستقلال الوطني صارت الجمعيات الأهلية التطوعية كيانات قومية تعمل – اعتماداً على الذات – في شتى مناحي الحياة – كالصحة والتعليم والثقافة والرعاية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والنهوض بالمرأة والتنمية الريفية – فضلاُ عن إنشاء أول جامعة مصرية حديثة في عام 1912 عرفت باسم جامعة فؤاد الأول، وهى جامعة القاهرة حالياً، وقبل نهاية القرن التاسع عشر كان عدد الجمعيات الأهلية التطوعية بمعناها الحديث قد بلغ (70) جمعية[2].

ومن الملاحظ في تلك الحقبة التاريخية أن الجمعيات الثقافية والعلمية كانت أسبق في الظهور من الجمعيات ذات الصبغة الدينية، كما يلاحظ أن هذه الجمعيات استطاعت استقطاب نخبة من المثقفين الذين عادوا من بعثاتهم الدراسية بالخارج، وكذلك عناصر من النخبة التقليدية ممثلة في بعض الأمراء والأعيان، ومن ناحية أخرى كان لهذه الجمعيات دور في الحركة الوطنية، فقد سعى العديد منها لمواجهة

---

(1) التقرير السنوي الأول للمنظمات الأهلية العربية، (القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2000)، ص155.

(2) سعد الدين إبراهيم: المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في مصر، (القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، 2000)، ص ص51- 52.

استبداد الحكم وتزايد النفوذ البريطاني من خلال الدعوة لمبادئ الحرية والإخاء[1].

**وبتوظيف معطيات نظرية الدور في تحليل أهم سمات المجتمع المصري في تلك المرحلة نجد الأتي:**

قامت الجمعيات بدور هام تجاه عودة المثقفين من الخارج يمكن اعتباره أيضاً إلية لإشباع احتياجات جديدة يحتاج إليها المجتمع المصري، حيث برز دور جديد لهذه الجمعيات ذات الصبغة الثقافية والعلمية، حيث حاولت استقطاب المثقفين وتحقيق التجانس بينهم وبين الأشخاص الذين يشغلون مراكز اجتماعية أخرى في المجتمع.

انصب الدور الفعلي الذي قامت به هذه الجمعيات في هذه الحقبة التاريخية على توجيه المواطن نحو المشاركة فى الحياة العامة والتأكيد على الهوية والوحدة الوطنية وإيقاظ الوعي القومي والاجتماعي.

ونتيجة للتحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية التى على رأسها البعثات الدينية التبشيرية[*] وما شكلته من تهديد إلى

---

(1) هويدا عدلي: " المجتمع المدني في مصر: قراءة في التاريخ الاجتماعي والسياسي"، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، العدد الثالث، المجلد الثامن والثلاثون، سبتمبر 2001، ص78.

• يقصد بالبعثات التبشيرية تلك الإرساليات التبشيرية المسيحية التى وفدت إلى مصر عام 1815 من بريطانيا وفرنسا وإيطاليا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث جاءت فى هذا العام إرسالية "الكنيسة الإنجليكانية" والتي هدفت إلى تحويل الأقباط المصريين إلى "بروتستانت"، ثم وفدت "جمعية التوراة البروتستانتية" عام 1840، وكان هدفها الأساسي نشر المسيحية بين يهود=

الانتماء الوطني كان الدور المتوقع من الجمعيات الأهلية في هذه المرحلة هو تشكيل جمعيات دينية (إسلامية، مسيحية) تقوم بمثابة إلية للدفاع ضد التغلل الأجنبي.

**(2) المرحلة الثانية: " الانتشار والتنسيق والإشراف " (1919- 1951):**

بدأت هذه المرحلة مع ثورة 1919، حيث زاد نمو الجمعيات الأهلية واتسعت مجالاتها وأنشطتها، حيث أن الكثير من أنشطة ثورة 1919 وقياداتها قد تمرسوا داخل النشاط الأهلي التطوعي[1]، ولقد استطاعت الجمعيات في هذه الفترة أن تؤدي دوراً رئيسياً وفعالاً في مختلف المجالات الاجتماعية والتعليمية والصحية والثقافية.

وجاء دستور 1923 ليدفع بحركة الجمعيات إلى الأمام، حيث تضمنت المادة (21) من دستور 1923 حق المصريين في إنشاء الجمعيات

---

=الإسكندرية ونشر المذهب "البروتستانتى" بين أقباط مصر، وتوالى بعد ذلك نشاط البعثات التبشيرية الكاثوليكية إلى جانب البروتستانتية واتجه اهتمامهم نحو الفقراء من خلال الإعانات الاجتماعية، وإنشاء المدارس التابعة لهم والتي تتيح تعليم الفقراء بالمجان آنذاك، وجدير بالذكر أن هذه البعثات التبشيرية قد لاقت معارضة المصريين جميعاً المسلمين والمسيحيين، مما شجعهم على تأسيس عشرات الجمعيات الأهلية ذات السمة الدينية، ويلاحظ أن هذه الجمعيات استخدمت أسلحة مماثلة لما استخدمته البعثات التبشيرية، فقد اهتمت بتقديم الإعانات إلى الفقراء باعتبارهم الفئات المستهدفة للبعثات، كما أنشأت مدارس مجانية لتعليم الفقراء.

المصدر: أماني قنديل، سارة بن نفيسة: الجمعيات الأهلية في مصر، مركز الدراسات السياسيةوالاستراتيجية ، 1998 .

(1) يحيى إبراهيم علي موسى: دليل إدارة العمل التطوعي، (القاهرة، رابطة المرأة العربية، بدون سنة نشر)، ص16.

الأهلية التطوعية، حتى أنه مع حلول عام 1925 بلغ عدد الجمعيات الأهلية أكثر من (300) جمعية[1]، وبالرغم من أن المشرع قد لجأ إلى القيود التى تحد من تكوين الجمعيات الأهلية في دستور (23) إلا أن المشرع قد لجأ إليها من باب التنظيم القانوني لتكوين الجمعيات وإشهارها، وبدت هناك تفرقة واضحة بين ثلاثة أنواع من الجمعيات الأهلية، الأولى ذات طابع عسكري تعمل لخدمة حزب أو مذهب سياسي معين، والثانية جمعيات مدنية تتمتع بجميع الحقوق التي يتمتع بها أي شخص اعتباري، ولها أن تمارس كافة الأنشطة شريطة ألا يكون من أنشطتها أهداف الحصول على ربح مادي، والثالثة الجمعيات الخيرية والمؤسسات التي يخصص مالها لمدة غير معينة لأعمال الخير والنفع العام وتعد أموالها بمثابة هبة أو هبات، ومن أمثلتها الملاجئ ومؤسسات رعاية الأحداث[2].

وظلت الجمعيات الأهلية تخضع للمواد (54- 80) من القانون المدني، والذي كان يركز على العلاقة بين العمل الأهلي والمجتمع أكثر من العلاقة بين الدولة والجمعيات الأهلية، وظل الوضع بهذا الشكل حتى عام 1945 الذي شهد بدايات فرض رقابة الدولة على الجمعيات الأهلية في مصر بصدور قانون رقم 49 لعام 1945 الذي اشترط لمنح الشخصية الاعتبارية موافقة وزارة الشئون الاجتماعية على تسجيل الجمعية، وبذلك أعطى الوزارة الحق في الرقابة السابقة، وأيضاً الحق في طلب حل الجمعية عن طريق المحكمة الابتدائية، ثم جاء صدور

---

(1) سعد الدين إبراهيم: المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في مصر، مرجع سابق، ص 51.

(2) أماني قنديل، سارة بن نفيسة: الجمعيات الأهلية في مصر، (القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، 1998)، ص ص 55- 56.

القانون رقم 66 لسنة 1951، الذي نقل اختصاص الرقابة والوصاية على الجمعيات الدينية والثقافية والعلمية بوزارة الشئون الاجتماعية إلى وزارة الداخلية[1].

وبالرغم من ظهور القيود على الجمعيات الأهلية فيما ورد بالقانون رقم 49 لسنة 1945، والقانون رقم 66 لسنة 1951، إلا أن ذلك لم يمنع ظهور بعض المشاكل التي ارتبطت بقيام أكثر من جمعية في بيئة واحدة لخدمة واحدة (تكرار الخدمات) مع وجود مشاكل واحتياجات لا تقوم على مواجهتها أي جهة حكومية أو أهلية نتيجة لعدم وجود أجهزة تقوم على تنظيم الجهود وتنسيق الخدمات، لذلك كان لابد من تنسيق وتنظيم العمل فيما بينها فتم إنشاء سجل لتبادل المعلومات بالإسكندرية عام 1950.

ورغم ذلك، فقد نلاحظ خلال تلك الفترة بعض الأنشطة التي تؤكد على الإسهام الإيجابي للجمعيات في الكثير من القضايا والمشكلات، فخلال سنوات الحرب العالمية الثانية (1939- 1945) قامت الجمعيات بدور كبير في ملء الفراغ الذي نتج عن انخراط الحكومة في المجهود الحربي والأمني، إذ تحملت الجمعيات الأهلية مسئولية إيواء وإعاشة المشردين وضحايا الحرب، ولم يكن اهتمام الجمعيات الأهلية يقتصر على القيام بالرعاية الاجتماعية فحسب بل كانت هناك اهتمامات ثقافية أيضا[2].

---

(1) شهيدة الباز: المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين: محددات الواقع وآفاق المستقبل، مرجع سابق، ص115.

(2) يحيى حسن درويش: " تاريخ العمل الاجتماعي التطوعي في المجتمع المصري "، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، لجنة المتابعة لمؤتمرات المنظمات الأهلية العربية، القاهرة، الفترة من 10/31- 1989/11/3، ص80.

ويمكن للباحث في ضوء السياق التاريخي السابق أن يشير إلى أن دور الجمعيات الأهلية ارتبط وتفاعل بشكل مباشر مع المتغيرات البيئية التي صاحبت هذه المرحلة التاريخية، فقد استجابات الجمعيات للاحتياجات المجتمعية وقامت بدور محوري في التأكيد على قيمة مشاركة الشباب والمثقفين في الحياة العامة من حيث النشاط الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

ومن جهة أخرى تأثرت هذه الجمعيات بما يسمى بصراع الأدوار مع الجمعيات العاملة في نفس المجال مما أدى إلى وجود مشكلات مرتبطة بتكرار الخدمات المقدمة للمستفيدين، مما دعي إلى ضرورة تنظيم الجهود وتنسيق الخدمات، من خلال إنشاء سجل لتبادل المعلومات بين هذه الجمعيات.

**(3) المرحلة الثالثة: " الهيمنة والتجميد " (1952- 1972):**

مع قيام ثورة يوليو 1952 أعيدت بالكامل صياغة العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني، حيث ألغيت الأحزاب السياسية عام 1954، وأعيد تنظيم نقابات العمال وتمت السيطرة عليها بالكامل من خلال قيادات عمالية كان يختارها النظام الجديد، ومن خلال هذه العمليات تضخمت الدولة بأجهزتها وسلطاتها المتعددة وتضاءل المجتمع المدني وتجمد في مواجهة الدولة[1].

---

(1) السيد يس: العنف وحقوق الإنسان والمجتمع المدني، في الندوات الفكرية: حقوق الإنسان في مصر مداولات الملتقى الفكري الأول، ( القاهرة، المنظمة العربية لحقوق الإنسان، 8- 9 ديسمبر 1988)، ص 185.

فالجمعيات الأهلية التي كانت قد شهدت ازدهاراً في العهد الليبرالي قبل الثورة، حدد بشأنها قرار جمهوري عام 1956 ينص على إلغاء المواد من (54- 80) التي وردت في القانون المدني بشأن الجمعيات، وقد فرض هذا القرار حل هذه التنظيمات جميعاً وتعديل نصوصها، وحظر اشتراك الأشخاص المحرومين من مباشرة حقوقهم السياسية في تأسيس أو عضوية جمعية، وكان القرار الجمهوري رقم (384) بداية إخضاع كافة الجمعيات الأهلية للرقابة الكاملة والإشراف من قبل الدولة، ثم صدر بعد ذلك القانون رقم 32 لسنة 1964، ليؤكد مفهوم هيمنة الدولة على العمل الأهلي[1].

وبصدور هذا القانون الأخير، قضت الدولة تقريباً على البقية الباقية من المبادرات التطوعية، وتحول العمل الأهلي إلى هياكل باهتة، أو امتداد لبيروقراطية الحكومة، بل اندرجت الجمعيات في تنظيم قسري مماثل لتنظيم الاتحاد الاشتراكي. فأصبح على كل جمعية أن تنضم إلى "اتحاد نوعي" مع مثيلاتها في (14) أربعة عشر مجالاً للعمل الاجتماعي حددها القانون سلفاً، وكذلك أصبح على كل جمعية أن تنضم إلى "اتحاد إقليمي" على مستوى المحافظة، أي أصبح هناك (14) أربعة عشر اتحاداً نوعياً، (26) ستة وعشرين اتحاداً إقليمياً، ومن هذه الأربعين اتحاد يتكون "اتحاد عام" للجمعيات والمؤسسات على مستوى الجمهورية يرأسه وزير الشئون أو من يعينه رئيس الجمهورية[2].

---

(1) أماني قنديل: عملية التحول الديمقراطي في مصر{981- 1993}، (القاهرة، مركز بن خلدون ودار الأمين للنشر والتوزيع، 1995)، ص ص 48- 49.

(2) سعد الدين إبراهيم: التحول الديمقراطي في مصر، مرجع سابق، ص 132.

وعلى الجانب الآخر انخفض متوسط نمو الجمعيات الأهلية خلال الفترة من (1952- 1972) وأدمجت أنشطتها في إطار خطة الدولة، وتوجهت بشكل أساسي نحو تقديم الخدمات والعمل الخيري والرعاية الاجتماعية، وتوقفت الأنشطة الدفاعية للجمعيات الأهلية، واختلطت عضوية التنظيم السياسي الواحد بعضوية الجمعيات والفوز بالمناصب الأهلية، وقد ظل العمل بأحكام القانون رقم 32 لسنة 1964 والذي كان له آثار سلبية بالغة على العمل الأهلي والمبادرات الأهلية، بما تضمنه من أحكام رقابة الدولة على تأسيس الجمعيات، والرقابة على أنشطتها والتدخل فيها، وسلطة حل الجمعيات أو دمجها[1].

ويمكن للباحث في ضوء معطيات السياق التاريخي السابق، وما صاحبه من تحولات جذرية في أنساقه الفرعية السياسية – الثقافية- الاجتماعية، وتبنى الفكر الاشتراكي في إدارة شئون الدولة، واستتبعها تغيرات في النسق السياسي والاقتصادي والاجتماعي، مما كان له اثر سلبي على الجمعيات الأهلية، وقد اتضح ذلك من خلال تراجع إسهامات الجمعيات الأهلية بسبب هيمنة الدولة على العمل الأهلي، وانتزاع العديد من الأدوار التى كانت منوطة بها، مما انعكس على حجم الجمعيات في هذه المرحلة، وعلى الرغم من تحول السياسات الخاصة بالرعاية وجعلها مدعمة من الجهود الحكومية إلى أن ذلك أفقد الجمعيات الأهلية مقوم المشاركة الشعبية والمساهمة في تلك الجهود.

---

(1) أماني قنديل: المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، (القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، 2000)، ص 28.

### (4) المرحلة الرابعة: " الانفتاح الاقتصادي " (1973- حتى الآن):

مع بداية السبعينات شهدت مصر فترة تحولات اقتصادية هائلة تمثلت فيما

يعرف بالبدء في سياسة الانفتاح الاقتصادي، وتحولها إلى التعددية السياسية (1976)، ثم التحول إلى اقتصاديات السوق والتحرر الاقتصادي[1]، وصاحب ذلك زيادة في عدد الجمعيات الأهلية، حيث كان عددها حتى عام 1986 حوالي (7593) سبع آلاف وخمسمائة وثلاث وتسعون ارتفع عام 1993 إلى (13239) ثلاث عشرة ألف ومائتين وتسع وثلاثين، ثم في نهاية عام 1999، إلى (16000) حوالي ست عشرة ألف جمعية، ثم ارتفع إلى (21.500) إحدى وعشرين ألف وخمسمائة جمعية كما تشير الأرقام الرسمية التى تصدرها وزارة التضامن الاجتماعي حتى عام 2007[2]، وينشط حوالي ربع هذه الجمعيات في التنمية المحلية وتنشط الغالبية العظمى في الرعاية الاجتماعية، هذا وتشكل الجمعيات ذات السمة الدينية (الإسلامية والمسيحية) حوالي 30٪ من نسبة الجمعيات، وهو ما يشكل استمرارية في فعاليات هذه الجمعيات منذ نهاية القرن التاسع عشر، بالإضافة إلى أن السمة الدينية لهذه الجمعيات لم تمنعها من لعب دور تنموي أو خدمي أو الاثنين معاً[3].

---

(1) محمد عبد العزيز الجندى: " تاريخ التطور الاجتماعي للمجتمع المدنى "، المؤتمر القومي للتنمية الاجتماعية، وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية، القاهرة، 2000، ص 492.

(2) تقرير التنمية البشرية 2008، مرجع سابق، ص 62.

(3) أماني قنديل: تطور المجتمع المدني في مصر خلال خمسين عاماً، مرجع سابق، ص544.

وفي هذه المرحلة انحسر دور الدولة في كثير من الخدمات وتمويل التنمية، حيث أصبحت الدولة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتطوير وعيها "بالسلطة" وتقديم تنازلات طوعية للقوى والجماعات الاجتماعية والسياسية[1]. ومن ثم فقد انعكست آثار سياسة الانفتاح الاقتصادي على العمل الأهلي، حيث برز الاهتمام به لمواجهة تلك المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن سياسات الانفتاح، والذي برز أغلبها في إدارة الأزمات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تراجع الحكومة عن تقديم الخدمات بالمجان، ومن ثم فقد كانت الجمعيات تنشط في مجال الخدمات وخاصة فيما يتعلق بالصحة والتعليم ومساعدة الفقراء[2].

وعلى الرغم من ذلك ظلت التشريعات المنظمة للعمل الأهلي محكومة بالقانون رقم 32 لسنة 1964، دون تغير يذكر إلى أن نجحت جهود الجمعيات الأهلية في إلغائه عام 1999 بعد أن استجابت الدولة لتلك الجهود بإصدار القانون رقم 153 لسنة 1999، ولقد آثار القانون الجديد اعتراضات من بعض المؤسسات والجمعيات الأهلية احتجاجاً على إدخال بعض التعديلات على المشروع الذي شاركت في إعداده الجمعيات الأهلية، لذا قضت المحكمة الدستورية العليا ببطلان القانون نظراً لعدم عرضه على مجلس الشورى، وذلك قبل مرور عام من تطبيقه، وأخيراً جاء القانون رقم 84 لسنة 2002 والذي جاء مخيباً للآمال بالنسبة

---

(1) حيدر إبراهيم علي: " المؤسسات الأكاديمية كرافد قوى لتطوير المنظمات الأهلية "، المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة الفترة من17- 19 مايو 1997، ص52.

(2) شهيدة الباز: المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص55.

للعديد من قطاعات المجتمع المدني العام، وعدم استجابته أيضاً لرغباتهم وطموحاتهم نحو العمل الأهلي[1].

ويتضح للباحث مما سبق أن الجمعيات الأهلية قد تأثرت بالتحولات التى حدثت فى النسق السياسي والاقتصادي للدولة في هذه المرحلة، مما أدى إلى حدوث تغيير فى خصائص الجمعيات وفى أدوارها المنوطة بها، فتأثرت الجمعيات بالتغيرات الاقتصادية، مما جعلها تسعى إلى تحقيق أهداف جديدة وإشباع احتياجات المجتمع ومواجهة التهديدات والمخاطر الناجمة عن السلبيات المترتبة على عملية التحول الاقتصادي للمجتمع وقد ظهرت استجابة الجمعيات فى ذلك أيضاً من حيث زيادة أعدادها وتنوع خدماتها وأنشطتها، وتعدد أدورها، استجابة لاحتياجات المجتمع، وذلك ما أوجد أنماط جديدة من الجمعيات تمثلت فى جمعيات التمكين، وجمعيات الدفاع.

بالإضافة إلى تأثر الجمعيات أيضاً بالمتغيرات التى أدخلت على النسق الثقافي للمجتمع والتي تمثلت فى طرح مفاهيم وقضايا مستحدثة عن قبول الآخر وحقوق الإنسان والتعاون الدولي، والمشاركة فى المؤتمرات العالمية، كل ذلك كان له اثر فى تغيير أدوار الجمعيات الأهلية استجابة لاحتياجات المجتمع المحلي ومتطلباته فبدأت تهتم بهذه القضايا ضمن أنشطتها ومجالات عملها.

---

(1) محمد عبد العزيز الجندي: تاريخ التطور الاجتماعي للمجتمع المدني، مرجع سابق، ص 492.

## ثانياً: أنواع الجمعيات الأهلية ودورها في تنمية المجتمع:

تلعب الجمعيات الأهلية دوراً متعاظماً في تنمية المجتمع وتهيئته لإحلال الديمقراطية، ويمكن تصنيفها إلي: (جمعيات رعائية- جمعيات تنموية – جمعيات دفاعية)، وتقوم جمعيات الرعاية غالبا على أساس الدافع الديني والقيمى ،و تسعى لتقديم يد العون والمساعدة للفئات التي تحتاج لذلك.

بينما تسعي جمعيات التنمية إلي مساعدة الفقراء على الاعتماد على أنفسهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم لسوق العمل بما يتناسب مع إمكاناتهم، وتسعي جمعيات الدفاع أو "منظمات التغيير" إلي التأثير في عملية صنع السياسات العامة والرأي العام لصالح الفئات المهمشة من خلال الدفاع عن قضايا المرأة والطفل وغيرها.

ويمكن للباحث أن يعرض لدور هذه الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمع من خلال تقسيمها إلي ثلاثة أدوار رئيسية، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأدوار يتم طرحها في إطار ما هو واقع، وما ينبغي أن تكون عليه أدوار ومهام الجمعيات الأهلية فى المجتمع المعاصر وهي كالآتي:

### أ- الدور التنموي:

ويهدف هذا الدور إلى إكساب الأفراد والجماعات القدرة على الإنتاج عن طريق التعليم والتدريب والمعرفة والتنظيم، وقد يمتد هذا النشاط إلى إحداث الإنتاج وبيعه في السوق، ولكن ليس بغرض الربح المادي للأعضاء ولكن بهدف توفير موارد مالية للجمعية ذاتها، ولقد باتت أنشطة التنمية تحظى بعناية أكبر، وخاصة في دول العالم الثالث

التي تحتاج إلى خلق فرص العمل وزيادة الإنتاج لضمان توفير ضروريات الحياة[1].

**وفى سبيل تحقيق هذا الدور يجب على الجمعيات الأهلية القيام بالاتي:**

1- التعرف على الموارد والاحتياجات لإجراء عملية المواءمة بينها، والاستفادة من الموارد لإشباع احتياجات وحل مشكلات الأفراد والجماعات والمجتمعات.

2- إنشاء أو تعديل أو تغير أو التوسع فى برامج الخدمات بما يناسب مع التغير الذي يحدث في المجتمع.

3- تحقيق مساهمة الأفراد والجماعات والمجتمعات، وزيادة قدراتهم على تفهم مشكلاتهم واحتياجاتهم وأهدافها وبرامج منظماتهم.

4- إثارة الوعي في المجتمع بين أفراده وجماعاته وترغيب المواطنين في الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية واستثارتهم للعمل الجماعي عن طريق المساهمة والتعليم[2].

---

(1) إبراهيم حلمي عبد الرحمن: " علاقة الجمعيات الأهلية بالمنظمات الدولية "، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، لجنة المتابعة لمؤتمرات المنظمات العربية الأهلية، القاهرة، 31 أكتوبر – 3 نوفمبر، 1989، ص661.

(2) مديحة مصطفى فتحي: "منظمات الرعاية الاجتماعية" في عبد الحليم رضا وآخرون: مقدمة في الرعاية الاجتماعية، (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2004)، ص 133.

5- العمل على تنشيط الموارد المتاحة وتعبئتها، وإيجاد الحلول المبدئية للمشاكل الطارئة ودعم البرامج الحكومية الناجحة من أجل حماية المجتمع من المشكلات التي تهدد أمنه واستقراره[1].

6- العمل على إفراز قيادات جديدة في العمل الاجتماعي والقيام ببرامج التدريب والتطوير[2].

7- العمل على تنمية برامجها أولاً بأول وتطوير وتحسين مستوى أداء هذه البرامج، وكذلك إحداث تعديل أو تغير في عناصرها البشرية والمادية إذا اقتضى الأمر ذلك.

8- إجراء الدراسات والمسوح الدورية لتحديد احتياجات المجتمع بدقة.

9- العمل على الارتقاء بالمشاركة المحلية وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين والعمل مع الجماعات المجتمعية المشاركة وتأكيد الجهود الذاتية المحلية[3].

ب- **الدور التنسيقي:**

ويهدف هذا الدور إلى تنسيق الجهود بين الجمعيات الأهلية المحلية والإقليمية والعالمية وبين الهيئات الحكومية، وذلك ما دعت إليه

---

(1) Brown, L & Korten, D: Understanding Voluntary Organization Country Economics Development (USA: The World Bank, 1989) P.16.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000)، ص 27.

(3) Micheal, M: Nongovernmental Organizations and Local Development (USA: World Bank Discussion Peppers, 1999), P.17.

الضرورة بعد أن تزايد عدد الجمعيات الأهلية وتنوعت أدوارها وتباينت مما يدعو إلى تكاتف الجهود الأهلية والحكومية معاً.

**وفى سبيل تحقيق هذا الدور يجب على الجمعيات الأهلية القيام بالاتي:**

1- التعاون بين التنظيمات الأهلية في الداخل والخارج في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة[1].

2- التعاون بين الجمعيات الأهلية والمؤسسات الحكومية في تنفيذ البرامج الاجتماعية لسد الفراغات في الخدمات الحكومية وتوسيع قاعداتها. فيما يعرف حالياً بمفهوم (الشراكة)[2].

3- تنسيق الجهود بين الجمعيات الأهلية (التشبيك)، والتركيز على تحسين العلاقات وحل ومواجهة النزاع – سواء بين الأفراد أو الجمعيات الموجودة بالمجتمع – بالطرق السلمية[3].

**ج- الدور الدفاعي:**

يعد الدور الدفاعي الذي تقوم به الجمعيات الأهلية من الأدوار المستحدثة على نشاط الجمعيات الأهلية المحلية خلال السنوات الماضية، وارتبط ذلك بالتحول السياسي والاقتصادي، حيث كان للمتغيرات

---

(1) طلالة أبو غزالة: " إدارة العمل العربي الأهلي "، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، لجنة المتابعة لمؤتمرات المنظمات العربية الأهلية، القاهرة، 31 أكتوبر – 3 نوفمبر، 1989، ص15.

(2) إلهام أحمد الشحات: " منظمات المجتمع المدني "، في نبيل محمد صادق وآخرون: أساسيات طريق تنظيم المجتمع (القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2005)، ص 456.

(3) مديحة مصطفى فتحي: " منظمات الرعاية الاجتماعية "، مرجع سابق، ص133.

العالمية دور بارز في ميلاد هذا النمط من الجمعيات الدفاعية، وتقوم هذه الجمعيات بمجموعة من الأدوار تستهدف رعاية مصالح بعض الفئات المهمشة في المجتمع[1]، كما تسعى إلى تهيئة السبل لبعض فئات المجتمع مثل: (الفقراء – الضعفاء – المعوقين – الأطفال – المرأة) الذين لا يمكنهم الحصول على حقوقهم إلا بوجود مساعد لهم يتولى الدفاع عنهم، وهكذا تكون الجمعيات الأهلية هي المدافع عنهم وعن حقوقهم، وذلك بما تقوم به من أنشطة ترعى مصالحهم وحقوقهم وتمنحهم خدمات لا يمكن الحصول عليها من المجتمع الخارجي[2].

**وفى سبيل تحقيق هذا الدور يجب على الجمعيات الأهلية القيام بالاتي:**

1- تتيح تلك الجمعيات الدفاعية فرصة المشاركة للمواطنين في صنع القرارات الاجتماعية والسياسية أيضاً[3].

2- تستهدف الجمعيات الدفاعية إعادة تأهيل المواطنين للدفاع عن الحقوق الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لهم، والقيام بمشروعات لتحسين نوعية الحياة أو توجيه البيئة ودعم برامج الإغاثة وإعادة التأهيل[4].

---

(1) أحمد ثابت: الدور السياسي الثقافي للقطاع الأهلي، (القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، 1999)، ص ص 116- 117.

(2) طلالة أبو غزالة: إدارة العمل العربي الأهلي، مرجع سابق، ص 16.

(3) ملاك أحمد الرشيدي وآخرون: تنظيم المجتمع نظرية وممارسة واقعية، (القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، 1997)، ص 309.

(4) ثناء فؤاد عبد الملك " قانون الجمعيات الأهلية الجديد والمسار الديمقراطي في مصر "، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 247، سبتمبر 1999، ص ص 17- 18.

3- تستهدف الجمعيات الدفاعية مساعدة الجماعات الفقيرة ذات الدخل المنخفض، والدفاع عن بعض القضايا الهامة مثل حقوق الإنسان والبيئة[1].

4- تعتبر هذه الجمعيات أداة لفرض الرقابة على السلطة الحكومية وضبط سلوك الأفراد والجماعات تجاه بعضهم البعض، وهذا ما ظهر من خلال السماح لمنظمات المجتمع المدني في حق المراقبة في الانتخابات السابقة، وهذا ما يعد سابقة من نوعها.

5- تعمل على الوفاء بالحاجات وحماية الحقوق والدفاع عن حرية التعبير والتنظيم وحرية التصويت والمشاركة في الانتخابات[2]

## ثالثاً: دور القيادة في مواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية:

تواجه الجمعيات الأهلية في مصر العديد من المشكلات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في قدراتها على تحقيق أهدافها، وعادة تظهر هذه المشكلات نتيجة لمجموعة من العوامل التي تتفاعل معاً وتتأثر تلك العوامل بتاريخ إشهار الجمعية وخبرتها في التعامل مع هذه الظروف.

وتؤكد الدراسات والتقارير العلمية على أن القطاع الأهلي في مصر برغم من اتساع نشاطه، إلا أنه يعمل بثلث طاقته – على أحسن تقدير – وأن ثلثي هذه الطاقة مهدرة أو معطلة بسبب عدة مشكلات

(1) Ife, J: Human Rights and Social Work: Towards Rights-Based Practice (New York: Cambridge University Press, 2008), P.209.

(2) ناهد عز الدين: المجتمع المدني، (القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، 2000)، ص ص 37- 44.

ومعوقات تحد من حركته وتطوره وإسهامه الفعال في تلبية احتياجات المجتمع[1].

وفيما يلي يستعرض الباحث دور القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية لمواجهة المشكلات والمعوقات التي تواجه القطاع الأهلي،والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

**(1) التطوير الإداري والبناء المؤسسي للجمعيات الأهلية:**

يمثل ذلك البعد المكون الأول لدعم قدرات الجمعيات الأهلية فالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتصارعة صاغت أدواراً جديدة وكبيرة للجمعيات تفوق في كثير من الحالات إمكاناتها ، وبناءاً عليه كان لازم عليها أن تضع خططاً للتطوير الإداري والبناء المؤسسي للجمعيات الأهلية في مصر تتضمن في جانب منها نشر الوعي بضرورة تحديث الأنظمة الإدارية القائمة واللوائح المنظمة لها ويتضمن في جانب آخر الاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية المتخصصة ، وتتضمن فى جانب ثالث توفير بنية أساسية للجمعية[2].

ويشمل بناء قدرات الجمعيات الأهلية نفسها أبعاداً مختلفة تتعلق بحجم ونوعية الموارد البشرية والمالية ، والبناء المؤسسي، وبطريقة تسيير وإدارة الجمعية وقدرتها الحركية والتعبوية ، كما تتعلق أيضاً بوعي أعضاء الجمعية بدورها وبالقضايا المجتمعية الأساسية التي ترتبط بهذا

---

(1) تقرير المجلس القومي للثقافة والفنون والآداب والإعلام، الدورة الخامسة والعشرين " المجتمع المدني.. الديمقراطية والمشاركة "، مرجع سابق، ص142.

(2) إلهام أحمد الشحات: " منظمات المجتمع المدني "، مرجع سابق، ص 473.

الدور[1]، الأمر الذي يجعل الجمعية تضع ذلك في اعتبارها أثناء تحقيق أهدافها.

ويضاف إلى ذلك أنه إذا ما أردنا الحديث عن مؤسسات مجتمع مدني تلتزم بالقضايا القومية وتسعى إلى تمكين المواطن، فإن ذلك يفترض "أبنية مؤسسية" وليس جمعيات هشة، وهذه الأبنية المؤسسية تلتزم بقواعد القانون، ولا تدار "بالشللية" وأهل الثقة، ولا تتسم بأنها "منظمات العمل، وتوزيع الأدوار والاختصاصات بين العاملين والمتطوعين، حيث أن أحد محكات و معايير التطور في ثقافة الجمعيات الأهلية هو " النضج المهني" والمجتمع المدني لم يعد مجرد "نوايا حسنة "، وإنما أصبح منظومة تحكمها تقاليد مهنية راسخة تحترم الأداء المتميز، وتقبل التنوع والاختلاف، وتعترف بآليات محددة لحسم المنافسة من جهة، ووضع السياسات من جهة أخرى، وهذه القاعدة ترتبط بثقافة بناء المؤسسات.

وفي هذا الإطار توجد اختلافات شاسعة بين مؤسسات المجتمع المدني وبين نضج البناء المؤسسي، فالبعض قد طور تقاليد الأداء المهني كى يقوم على احترام قيمة العمل والدقة فى توزيع السلطات والأدوار، وتطوير الرقابة على الأداء، وإجراء تقييم لانعكاس عمله(الرجع)، بينما البعض الآخر وهم الغالبية لازال ينطلق من منظور "النوايا الحسنة" ولم ينجح في خلق مؤسسة تحترم القواعد القانونية تعتمد على فريق العمل

---

(1) شهيدة الباز: " ملاحظات حول مفهوم بناء قدرات المنظمات غير الحكومية "، مؤتمر المجتمع المدني: بناء قدرات الجمعيات الأهلية خطوة نحو تحديث مصر، مرجع سابق، ص10.

وتوزيع الأدوار، وتبتعد عن الشللية والشخصنة، ومن ثم يصبح تحدي بناء القدرات المؤسسية من تحديات المستقبل أمام مؤسسات المجتمع المدني[1].

## (2) التنسيق وإقامة الشراكة:

يعتبر التنسيق وبناء الشراكة المكون الثاني من أهم الأدوار التي يهتم بها القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية، حيث يقوم على إقامة علاقة مناسبة بين عدة وحدات، وهذا بدوره يتضمن محاولة ربط تلك الوحدات في إطار تعاوني للتوصل إلى سياسات وإجراءات عمل متفق عليها بين الجمعيات، ويؤكد " فورد- Ford " في هذا الشأن على التعاون كمفهوم أساسي للتنسيق بين الجمعيات والذي يعني به تحديد الأدوار وانتهاج الأساليب الذي من شأنها أن تؤدي إلى تجنب اتخاذ قرارات متعارضة، والتنسيق يتمركز حول الخدمات التي تؤديها الجمعيات وهو بهذا المفهوم يتضمن في واقع الأمر التنسيق بين احتياجات العملاء والخدمات التي تقدم إليهم، كما ترجع أهمية عملية التنسيق في كونها عملية يمكن من خلالها تحقيق ترشيد الموارد المادية والبشرية[2].

ومن الملاحظ أن الشكل التقليدي لعملية التنسيق كانت تتمثل في الاتحادات الإقليمية والنوعية والتي أثبتت التجربة بالفعل ضعف فاعليتها خلال العقود الماضية في تحقيق أهداف عملية التنسيق المرجوة، وما يدعو أيضاً إلى التأكيد على أهمية التنسيق بين الجمعيات الأهلية لما

---

(1) أماني قنديل: " تطور المجتمع المدني في مصر خلال خمسين عاماً"، المؤتمر السنوي الخامس " التغير الاجتماعي في المجتمع المصري خلال خمسين عاماً"، مرجع سابق، ص ص 557- 558.

(2) عبد الحليم رضا عبد العال: تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق، (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، 2000)، ص ص 32 – 33.

يوفره هذا التنسيق من تفعيل لعملية التدريب وتنمية القدرات البشرية والتنظيمية بالجمعيات حيث يوجد علاقة تفاعل بين كل من التنسيق والتدريب، حيث أن التدريب غالباً ما يكون قائماً على جدول أعمال التنسيق بين الجمعيات ويصبح بذلك التنسيق قناة فعالة لنقل الخبرات والتجارب مما يساعد على دعم تدريب الجمعيات الأهلية[1]، كما أن للتدريب دوره فى دعم الأفكار نحو أهمية التنسيق.

**ولتفعيل عملية التنسيق بين الجمعيات الأهلية يمكن إتباع الآتي:**

1- الانفتاح على المجتمع والتعايش المستمر معه حتى نتمكن من التعبير عنه وعما تخدمه من فئات.

2- توثيق الصلة بالجهات الحكومية المشرفة والهيئات التي تعمل في ذات المجال.

3- تكوين قاعدة معلومات عن المجتمع وأنواع الجمعيات ونوع ما تؤديه من خدمات.

4- الوعي بأهداف المجتمع وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية حتى تكون الجهود المبذولة متوافقة معها.

5- التنسيق مع الجهات المماثلة أو ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة لتقوية العمل وتدعيمه.

6- إقامة المؤتمرات الدولية والمحلية لبحث الأسس العامة والقضايا الهامة في مجال العمل التطوعي[2].

---

(1) أماني قنديل: تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية، مرجع سابق، ص ص45-46.

(2) سلمان بن علي العلي: تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، (القاهرة، مؤسسة انترناسونال غرافنكس، ط1، 1996)، ص53.

7- دعم العلاقة بين القطاع الخاص والقطاع الأهلي من ناحية ووسائل الإعلام من ناحية أخرى، بالنسبة للجانب الأول لزيادة التمويل والدعم المالي، أما من الجانب الإعلامي فإن انطلاق القطاع الأهلي لن يتحقق إلا في إطار تواصل وسائل إعلام واعية مهمة خلاقة، تنشر أهميته من خلال النماذج الرائدة، والأفكار المبتكرة بين الجمهور والأهم من ذلك تسعى لإرساء أسس الثقافة المدنية بين القاعدة العريضة من الجماهير[1].

8- أن يكون هناك جهاز تنسيق غير تقليدي بين الجمعيات ولا يجب أن يكون جهاز فوقي وإنما جهاز مكمل لها وألا يتخطى المهام التي تم تكوينه أساساً من أجل تحقيقها[2].

9- توسيع وتوثيق العلاقات مع المنظمات الدولية والإقليمية لإضفاء مزيد من الأبعاد الإنسانية والدولية على العمل الأهلي العربي[3].

### (3) التدريب وتوافر نظم المعلومات:

يعتبر التدريب وتوافر نظم للمعلومات هو الركن الثالث للقيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية في منظومة تطوير وتفعيل القطاع الأهلي، حيث يقوم التدريب على تعزيز تبادل كل من المهارات والخبرات والمعرفة

---

(1) أماني قنديل: " تفعيل دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية البشرية "، المؤتمر السنوي الأول للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، ص108- 109.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق، ص214.

(3) أماني قنديل: المجتمع المدني العربي: دراسة للجمعيات الأهلية العربية، مرجع سابق، ص 103.

المحلية في قضايا تنمية الجمعيات الأهلية من خلال دورات تدريبية محلية وإقليمية، بالإضافة إلى أن ذلك يشجع على إنشاء الشبكات التي تتيح تبادل المعلومات والتجارب والخبرات بين العاملين بالجمعيات الأهلية، وعادة ما يتم التدريب من خلال وسائل وأساليب متعددة منها الزيارات المتبادلة وتنفيذ المشاريع وأبحاث تطبيقية مشتركة، أو من خلال عقد الدورات الفنية المتخصصة التي تتلاءم واحتياجات الجمعية والعاملين بها والقائمين على إدارتها لعملية التدريب في ضوء احتياجات المجتمع وأهداف الجمعيات[1].

وبالرغم من أهمية التدريب إلا أنه يواجه العديد من العقبات والمشكلات التي عادة ما تجعل مفهوم التدريب مفهوماً ثانوياً في العمل بالجمعيات الأهلية، في حين أن هناك إمكانية جعل التدريب عنصراً أساسياً دافعاً لتطوير الجمعيات واكتساب الخبرات والاطلاع على ما هو جديد في مجالات الإدارة أو قضايا التنمية وسبل التعامل معها، وفي هذا الصدد نجد أن على المؤسسات البحثية والأكاديمية ذات الصلة بعملية التدريب يقع عليها عبء تطوير عملية التدريب وأن تجعلها جزءاً من برامجها – خاصة وأنها من الممكن أن تكون ذات عائد مادي على هذه المؤسسات – والمطلوب أيضاً من تلك المؤسسات الأكاديمية أن توفر المدربين الأكفاء والمهرة بالإضافة إلى توفير المادة التدريبية التي تطبق عليها فكرة الارتباط بالبيئة المؤسسية وأيضاً البيئة الخارجية بحيث

---

(1) سلوى حسنى العامرى: تدريب المنظمات الأهلية العربية، (القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2004)، ص 28.

تجعل المناهج والمادة التدريبية مرتبطة باحتياجات ومتطلبات المجتمع من جانب واحتياجات الجمعيات الأهلية من جانب آخر[1].

كما أن هناك دوراً آخر منوط بالهيئات والأجهزة التي تعمل مع الجمعيات الأهلية – الاتحادات ووزارة التضامن الاجتماعي – ينصب على ضرورة تبني برنامج قومي لتدريب كافة الكوادر العاملة أو ذات الصلة بالجمعيات على نظام وأساليب الإدارة الحديثة وأنشطتها المختلفة، بما في ذلك المشروعات الصغيرة، على أن يتولى هذا الهيئات والأجهزة[2].

وإذا كان التدريب على قدر عالي من الأهمية كما سبق إيضاحه، فإن الاهتمام بتعميق العلاقة مع المؤسسات الأكاديمية وتوفير قاعدة بيانات شاملة عن الجمعيات الأهلية؛ مسألة على قدر كبير من الأهمية، فهي مسئولية تتحملها دوائر واضعي السياسات العامة من جهة، والاتحادات الإقليمية والنوعية للجمعيات من جهة أخرى، ومن الأهمية أيضاً بناء جسور من العلاقات بين القطاع الأهلي والمؤسسات الأكاديمية كي يمكن التعاون في سبيل مواجهة مشكلات وقضايا القطاع الأهلي[3].

وتكمن أهمية توافر نظم للمعلومات من خلال إظهارها للظروف المجتمعية بصورة واقعية من جانب واحتياجات الأهالي الملحة من جانب

---

(1) حيدر إبراهيم: " المؤسسات الأكاديمية كرافد قوي لتطوير المنظمات الأهلية"، المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، مرجع سابق، ص 14.

(2) موسوعة الرعاية الاجتماعية، ( القاهرة، رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، 1998)، ص ص547- 550.

(3) أماني قنديل: تفعيل دور الجمعيات الأهلية في عملية التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 6- 9.

آخر مما يساعد الجمعيات الأهلية على وضع سياساتها بصورة ملائمة للواقع وتشبع الاحتياجات المجتمعية[1]، وبناءاً عليه فإن غياب الإحصاءات والمعلومات عن واقع مشكلات المجتمع من جهة والجمعيات الأهلية من جهة أخرى فإنه يصبح من الصعب انطلاق النشاط الأهلي نحو مستقبل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن نجاح الإدارة يتوقف على مدى ارتباطها بالأهداف والنتائج في الجمعيات الأهلية من ثم ترتكز على مجموعة من البيانات والحقائق والإحصاءات أو ما يعرف بنظام "تدفق المعلومات"، لذا يتطلب نظام الإدارة وجود نظم للمعلومات دقيقة يتم فيه تصنيف البيانات وتبويبها وتحليلها وتجهيزها وحفظها بشكل يسمح باسترجاعها بسهولة وسرعة في وقت الحاجة إليها[2].

إن توفير نظم للمعلومات في الجمعيات الأهلية يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستخدام تكنولوجيا العصر والحاسبات الآلية، حيث يوضح لنا (بيترفيلد- Buttefield) أهمية المعلوماتية في إدارة الجمعيات الأهلية والتي حددها فيما يلي:

**أ- إن استخدام التقنيات المعلوماتية ومنها الحاسبات الآلية في إدارة المؤسسات الخدمية ساعد على تقديم بعض التسهيلات لعل أهمها:**

---

(1) إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، مرجع سابق، ص257.

(2) محمد عبد الحي نوح: الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع: قاعدة علمية – قيم – مهارات، (القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 1998)، ص ص 283 – 284.

- توفير الوقت الذي كانت تستغرقه عمليات تسجيل واسترجاع البيانات والمعلومات.
- برمجة المعلومات وتقليل احتمالات الوقوع في الخطأ.
- الحصول على أكبر قدر من المزايا متمثلة في الاتصال بالمؤسسات المختلفة عن طريق شبكة العمل سواء المحلية أو الموسعة.
- تقديم المساعدات الفنية الممكنة في التعامل مع البيانات والمعلومات.
- حفظ الملفات الخاصة بالعملاء وتحقيق السرعة في الحصول على أي معلومة منها.
- المساعدة في وضع القرارات أو إصدار الأحكام على أساس المقاييس الاقتصادية التي تتضمن اختيار أفضل البرامج فاعلية مما يؤدي إلى زيادة النتائج وتقليل التكاليف.

ب- أن استخدام التقنيات المعلوماتية ومنها الحاسبات الآلية في إدارة المؤسسات الاجتماعية أصبح مطلباً ضرورياً، وأن عملية معالجة البيانات والمعلومات قد أصبحت جزءً هاماً من ميزانية المؤسسات الاجتماعية لما ترتبط بها من نمو للقدرة على اتخاذ القرار وتقدير الاحتياجات[1].

### (4) تطوير الدراسات والبحوث وأساليب التقييم:

تكمن أهمية تطوير أساليب التقييم والدراسات للجمعيات الأهلية في كونها تساعد على فهم وتوجيه الجمعيات الوجهة السليمة

(1) Butterfied, W: "Computer Utilization", In Encyclopedia of Social Work, 19th, volume (1), (Washington: National Association of Social Workers Press, 1995), PP. 594-606.

وذلك بهدف إشباع الاحتياجات الإنسانية بصورة رشيدة، كما تساعد على معرفة أساليب تجعلها تزيد من مخرجاتها سواء كانت سلعاً أو خدمات[1]. هذا بالإضافة إلى أن التقييم يعد وسيلة لزيادة الفعالية وتحقيق أهداف الجمعيات، وبناءاً عليه فالتقييم وإجراء الدراسات في الجمعيات الأهلية له خصوصية معينة، لذا فإن توفير مؤشرات تقييم الجمعيات وتقييم المشروعات يعتبر من الأركان الهامة لتنمية القدرة الذاتية للجمعيات[2].

كما أن القياس العلمي بما يوفره من نتائج وحقائق دقيقة يمكن أن يكون بمثابة حافزاً لكل جمعية أهلية إلى ضمان موقع متقدم لها على مقياس مؤشرات الإنجاز، ومن ثم لبذل مزيد من الجهود لتطوير أدائها ورفع مستوى كفاءتها في توظيف مواردها المالية والبشرية حتى تحقق أهدافها الأمر الذي يؤدي إلى الاهتمام بعمليتين أساسيين في تحسين الأداء وفي توفير إمكانيات القياس الدقيق في آن واحد وهما: عملية التخطيط، وعملية التقييم داخل كل جمعية من جمعيات القطاع الأهلي، ومن ثم يمكن قياس الإسهام الكلي لتلك الجمعيات في إنجاز خطط التنمية[3].

---

(1) ماهر أبو المعاطي علي: تقويم البرامج والمنظمات الاجتماعية: معالجة من منظور تقنيات البحث في الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ط2، 2006)، ص329.

(2) إلهام أحمد الشحات: "منظمات المجتمع المدني"، مرجع سابق، ص 475.

(3) إبراهيم البيومي غانم: نحو مقياس علمي لإسهام المنظمات الأهلية في عملية التنمية، جريدة الأهرام، القاهرة، 20 فبراير 2004، ص40

وبهذا فإن تقدم البحث العلمي وأساليب التقييم له انعكاساته على تطوير الجمعيات الأهلية، كما أن هناك تأكيد على أن التطوير المستقبلي للبحث العلمي في هذا الميدان لم يعد يرتبط باتجاهات وقرارات أفراد، وإنما يرتبط بشكل رئيسي بدور مؤسسات أكاديمية سواء كانت جماعات أو مراكز بحوث أو هيئات متخصصة[1].

**تعقيب**:

كشفت التحليلات السابقة عن واقع الجمعيات الأهلية في مصر بأنها نشأت بالنقل عن تجارب أوروبية، ولكنها سرعان ما انتشرت في المجتمع المصري الذي تفاعل مع هذه التجربة آن ذاك، فضلاً عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي لعبت دوراً في هذا الانتشار.

وعلى مدار التطور التاريخي للجمعيات الأهلية لوحظ أنها كانت شديدة التأثر بالأوضاع المجتمعية وشديدة الحساسية فى التفاعل معها، حيث كانت لتلك التغيرات تأثيرها على أدوار الجمعيات الأهلية في المجتمع.

وجدير بالذكر أن الجمعيات الأهلية كانت ولازالت تمارس أدوارها التنموية المختلفة بل أصبحت تساهم فى إحداث التنمية المجتمعية بجانب الدولة التي تقلص دورها، حيث تعمل الجمعيات على التخفيف من حدة الفقر، وكذلك إسهامها فى إحداث التنمية البشرية .

---

(1) أماني قنديل: المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، مرجع سابق، ص92.

وأخيراً ، وفى إطار ما تسعي إليه الدراسة الراهنة ، كان لزاماً تناول دور القيادات داخل الجمعيات من منطلق أن البناء من الداخل يمكن أن يؤدى إلى تطوير الأداء وتفعيل المساهمات التنموية ،ومواجهة المشكلات ،و استخدام الأساليب العلمية في إدارة هذه الجمعيات.

ويتناول الباحث في الفصل القادم الإجراءات المنهجية للدراسة والتي من خلالها يمكن الوقوف علي أبعاد الإستراتيجية المنهجية الملائم الذي من خلاله يمكن التعرف علي دور القيادات المنتخبة داخل الجمعيات في مواجهة مشكلاتها .

# الفصل الخامس

# الإجراءات منهجية للدراسة

- تمهيـد.
- أولاً: نوع الدراسة.
- ثانياً: منهج الدراسة.
- ثالثاً: أدوات الدراسة.
- رابعاً: مجالات الدراسة.
- خامساً: عينة الدراسة.
- سادساً: خصائص عينة الدراسة .
- سابعا: الأساليب الإحصائية.

**تمهيد:**

يقدم الباحث في عرض هذا البحث علي طرح إجراءات المنهجية وذلك من خلال اختياره الأسلوب العلمي الذي يتناسب مع قضيته ويتسق مع المنهج الذي استخدامه ويحقق الأهداف التي وضعها الباحث سلفا، وهو منهج المسح الاجتماعي بنوعيه ،واضعا مبرراته الموضوعية لهذا الاختيار.

كما استخدم الباحث الأدوات المناسبة لقضية الدراسة ومنهجها، علي نحو من خلاله الوصول إلي بيانات يمكن تصنيفها وتحليلها، للوصول من خلالها إلي نتائج تجيب علي مجموعة من التساؤلات التي طرحتها الدراسة، علي أن تتوافر في هذه الأدوات العلمية من حيث إبعادها الأساسية والفرعية وصياغتها، اتساقا مع ثقافة المبحوثين، وبمعني أدق اقلهم ثقافة .

كما يشير الفصل ذاته إلي مجالاته البشرية ،والمكانية، والزمانية ،إضافة إلي عينة الدراسة ،وحجمها ،وطرق سحبها، مع مراعاة تمثيلها ،لمجتمع الدراسة تمثيلا صادقا، حتى يمكن التعويل علي ما انتهت إليه الدراسة من نتائج وإمكانية تعميمها علي المجتمعات المماثلة، مع الوضع في الاعتبار المكان والزمان الذي أجريت علية الدراسة .

وانتهي الفصل بعرض بعضا من خصائص عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

## أولاً: نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية اعتمادا علي المبررات الآتية :

1- أن هذا النوع من الدراسات يتضمن الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الوحدات أو مجموعة من الأوضاع[1].

ويتضح ذلك في الدراسة الراهنة من خلال دور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية في مواجهة المشكلات الأساسية لها بمحافظة القليوبية.

2- أن الدراسة الوصفية تساعد علي الوصف الكمي والكيفي لآراء مجتمع بحثي معين محدد الحجم إزاء خدمة أو مشكلة أو احتياج معين[2].

وتعني هذه الدراسة في هذا الصدد بالوصف الكمي والكيفي لآراء القيادات المنتخبة والخبراء بالجمعيات الأهلية وإدارات وحدات الضمان الاجتماعي إزاء مشكلات الجمعيات.

3- الدراسة الوصفية هي دراسة تشخيصية تعتمد علي تحديد الظاهرة علي مستوي الحاضر والماضي القريب أيضا بما يحقق

---

(1) رياض أمين حمزاوي : البحث في الخدمة الاجتماعية كفكر وتطبيق، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، 1993، ص120.

(2) عبد الحليم رضا عبد العال: البحث في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، 1988، ص42.

المعرفة الكاملة عن أبعاد وطبيعة الموقف المراد دراسته للتعامل معه بمسببات مسئولة في دراسات تجريبية تالية[1].

ويهدف هذا البحث إلي تشخيص دور القيادات المنتخبة علي مستوي الحاضر والماضي القريب.

كل هذه الاعتبارات حبذت استخدام الدراسة الوصفية لاسيما وأن هناك بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بمشكلة الدراسة.

## ثانياً: منهج الدراسة:

ارتباطا بالدراسة الوصفية من جهة وبأهداف الدراسة من جهة أخري اعتمدت الدراسة علي استخدام منهج المسح الاجتماعي بنوعية (الشامل، والعينة)؛ **حيث توافرت عدة اعتبارات تحبذ استخدامه أهمها:**

1- أنه طريقة للدراسة العلمية لدور القيادات المنتخبة المرتبطة بموضوع البحث حول مواجهة المشكلات الأساسية للجمعيات الأهلية وفي مكان معين وهو محافظة القليوبية.

2- انه يتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء المسح فهذه القيادات قائمة بالفعل وتؤدي نشاطها وعملها في المجتمع لتحقيق التنمية.

3- استخدام هذا المنهج في البحث لتحليل وتفسير الوضع الراهن لدور القيادات المنتخبة بهدف الوصول إلي بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها للاستفادة بها في تحديد دور تلك القيادات للوصول إلي تصور مقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة لمواجهة المشكلات الأساسية للجمعيات الأهلية.

---

(1) عبد العزيز مختار وآخرون: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، 1992، ص116.

4- المسح الاجتماعي يعد من أهم الطرق لدراسة أراء الناس واتجاهاتهم وهو ما يرتبط تماما بمحاولة الباحث لدراسة أراء القيادات والخبراء المعنيين بالعمل الأهلي.

5- يتيح هذا المنهج استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات البحثية التي تلائم وتساعد في الإجابة علي تساؤلات الدراسة ومن هذه الأدوات الاستبيان، المقابلة، الملاحظة.

ولقد استعان الباحث بمنهج المسح الاجتماعي بنوعية (الشامل، والعينة) وهو من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في البحث العلمي، وتستخدم هذه الإستراتيجية للحصول علي بيانات، يعتمد عليها علمياً في مجتمع كبير الحجم نسبياً.

## ثالثاً: أدوات الدراسة:

الأدوات هي وسائل يستخدمها الباحث للاتصال بمادته، فالمادة ليست في كل الأحوال ميسورة أمامنا يمكن أن نلمسها بحواسنا أو نشاهدها وندونها، ولذلك فإننا نحتاج إلى أدوات تساعدنا على ذلك.

ولقد استخدم الباحث مجموعة من الأدوات، التي فرضتها طبيعة المنهج المستخدم، ونوع الدراسة من جهة، وأهداف البحث من جهة أخري، **وهذه الأدوات هي:**

1- استمارة استبيان لرؤساء وأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية.

2- دليل مقابلة شبه مقننة للخبراء، ويضم جميع مديري الإدارات، ورؤساء وحدات التضامن الاجتماعي.

**وفيما يلي توضيح بناء أداة تم استخدامها في الدراسة:**

**أولاً: استمارة الاستبيان:**

قد قام الباحث عند تصميم الاستمارة بمجموعة من الخطوات هي:

**1- الإطلاع على الدراسات والبحوث السابقة، والكتابات النظرية، التي اهتمت بالجمعيات الأهلية.**

**2- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستمارة فيما يأتي:**

- بيانات عن العمل الأهلي وأنماط وأساليب القيادات بالجمعيات الأهلية.
- المشكلات التي تواجه القيادات في إدارة الجمعيات الأهلية.
- دور قيادات الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلات المستفيدين.
- مدى التزام القيادات بالإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات.

**3- صياغة العبارات الدالة علي كل مؤشر من الأبعاد الأربعة السابقة.**

**وقد راعى الباحث في تصميم الاستمارة ما يأتي:**

أ- تحديد نوع المعلومات والبيانات الواجب الحصول عليها.

ب- وضع الأسئلة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف الدراسة.

ج- سهولة العبارات ووضوح مضمونها والتأكد من ذلك عند اختبار الاستمارة.

## الصدق والثبات

1- الصدق: استخدم الباحث نوعين من الصدق وهما؛ الصدق الظاهري، والصدق الإحصائي:

### أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بتوزيع الاستمارة على مجموعة من الخبراء في الممارسة المهنية، والأساتذة المحكمين في الخدمة الاجتماعية، وعلم الاجتماع، وذلك للتعرف على مدى وضوح أسئلة الاستبيان ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة وبناءً على مقترحاتهم تم إدخال كافة التعديلات والإضافات المقترحة من قبل السادة المحكمين، وقد استبعدت الأسئلة وبدائلها التي قلت نسبة الاتفاق عليها عن (85٪)، وقد تم حساب نسبة الاتفاق وفقاً للمعادلة التالية:

نسبة الاتفاق =

$$\frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف}} \times 100$$

جدول رقم(4) يوضح أبعاد الاستمارة قبل التحكيم، بعد التحكيم

| م | البعـــــد | قبل التحكيم | | بعد التحكيم | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | عدد الأسئلة | عدد العبارات | عدد الأسئلة | عدد العبارات |
| 1 | البيانات الأساسية. | 6 | 18 | 4 | 14 |
| 2 | بيانات عن العمل الأهلي وأنماط وأساليب القيادات بالجمعيات الأهلية. | 9 | 46 | 4 | 21 |
| 3 | المشكلات التي تواجه القيادات في إدارة الجمعيات الأهلية. | 15 | 100 | 15 | 90 |
| 4 | دور قيادات الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلات المستفيدين | 10 | 35 | 5 | 24 |
| 5 | مدى التزام القيادات بالإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات. | 53 | 131 | 34 | 78 |
| | الإجمالي | 93 | 330 | 62 | 227 |

<u>ب- الصدق الإحصائي:</u>

- تم حساب الصدق الإحصائي بأخذ الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستمارة:

معامل الصدق الإحصائي = $\sqrt[2]{\text{معامل الثبات}}$ = $\sqrt[2]{.,85}$ = .,92

وقد أفاد الباحث من إجراء عمليتي الصدق في إلغاء بعض الأسئلة، وإعادة صياغة بعضها الآخر بما يتلاءم مع أهداف الدراسة.

2- الثبات:

بعد إجراء التعديلات على الاستمارة بحيث أصبحت فى الصورة النهائية، قام الباحث بحساب معامل الثبات وذلك باستخدام طريقة إعادة الاختبار *Test-Reset* حيث قام بتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية قوامها (15) خمسة عشر فردا من غير أفراد العينة، ثم قام الباحث بعد ذلك بإعادة التطبيق بعد خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول على نفس العينة، وقد قام الباحث باستبعاد البيانات الأولية، والأسئلة المفتوحة، وتم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين الأول والثاني، وقد تراوحت قيم معامل الثبات ما بين 0.82، 0.92عند مستوى معنوية 0.01، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبيان 0.86 عند مستوى معنوية 0.01، وقد جاءت هذه القيم لمعامل الثبات مرتفعة مما يعطى مؤشراً جيدا على ثبات الاستبيان وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني.

جدول رقم(5) يوضح قيم معامل الثبات بواسطة إعادة التطبيق.

| م | محاور الاستبيان | معامل الثبات |
|---|---|---|
| 1 | بيانات عن العمل الأهلي وأنماط وأساليب القيادات بالجمعيات الأهلية. | 0.82 |
| 2 | المشكلات التي تواجه القيادات في إدارة الجمعيات الأهلية. | 0.92 |
| 3 | دور قيادات الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلات المستفيدين. | 0.82 |
| 4 | مدى التزام القيادات بالإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات. | 0.84 |
| | معامل ثبات الدرجة الكلية للاستبيان | 0.85 |

## ثانياً: دليل مقابلة شبه مقننة للخبراء:

وقد قام الباحث عند تصميم الدليل بمجموعة من الخطوات هي:

1- الإطلاع على الدراسات، والبحوث السابقة، والكتابات النظرية، التي اهتمت بالجمعيات الأهلية.

2- تحديد الأبعاد الرئيسية للدليل فيما يأتي:

- المشكلات التي تواجه القيادات في إدارة الجمعيات الأهلية.
- دور قيادات الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلات المستفيدين .
- مدى التزام القيادات بالإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات.
- مقترحات للنهوض بدور قيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية.

## رابعاً: مجالات الدراسة:

**(1) المجال المكاني:**

1- تم تحديد المجال المكاني للدراسة في الجمعيات الأهلية، بمدينة ومركز شبين القناطر، بمحافظة القليوبية.

2- إدارة الجمعيات بمديرية الشئون الاجتماعية بمحافظة القليوبية ،ووحدات التضامن الاجتماعي بمدينة ومركز شبين القناطر .

**(2) المجال البشرى:**

(أ) جميع أعضاء مجالس الإدارة، حيث بلغ عددهم (171) مفردة.

(ب) الخبراء: جميع مديري الادارت ورؤساء وحدات التضامن الاجتماعي البالغ عددهم (30) .

**(3) المجال الزمني:**

استغرق تطبيق العمل الميداني للدراسة ثلاثة شهور من (1 / 1 /2011 حتى 2011/4/1).

## خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

لابد من وجود أساسين عامين لكل تصميمات العينة، الأساس الأول هو تجنب التحيز في الإجراء المختار، والثاني هو الوصول إلي اكبر قدر من الضبط في المعلومات التي تخدم البحث[1].

---

(1) غريب محمد سيد أحمد: الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986، ص303.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مجتمع وعينة دراسة البحث علي النحو التالي:

1- تم حصر جميع الجمعيات الأهلية المشهرة حتى عام (2010 ) التابعة لمدينة ومركز شبين القناطر وعددها (39) [1].

2- تم اختيار عينة بلغت (19) جمعية بواقع (50٪) من إجمالي عدد هذه الجمعيات) بمركز ومدينة شبين القناطر وفقاً للشروط التالية:

- أن يكون تم إشهار الجمعية منذ عامين على الأقل.
- أن تكون الجمعية ذات نفع عام حيث لا يقتصر خدماتها علي أعضائها.
- أن تتنوع المشروعات التي تقوم بها الجمعية.
- أن يكون لدى أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الاستعداد لتطبيق الدراسة.

3- جميع أعضاء مجالس الإدارة، حيث بلغ عددهم (171) مفردة، وقد تم استبعاد (41) مفردة نظراً لعدم رغبة بعض الأعضاء في التعاون مع الباحث، وأيضاً لغياب بعض أعضاء مجالس الإدارة خلال فترة التطبيق الميداني وبالتالي بلغ العدد النهائي لعينة الدراسة (130) مفردة من أعضاء مجالس الإدارة يمثلون عينة الدراسة.

---

(1) نشرت المعلومات: مديرية الشئون الاجتماعية، محافظة القليوبية، 2009-2010.

4- تم حصر شامل لجميع مديري الادارت ورؤساء وحدات التضامن الاجتماعي وعمل مقابلة شبه مقننة في ضوء دليل المقابلة وعددهم (30) مفردة ،يتوافر لديهم خبرة لا تقل عشر سنوات في الميدان ،و حصوله علي مؤهل يتناسب مع عمله بالجمعيات .

## سادساً: خصائص عينة الدراسة:

**جدول رقم (1) يوضح النوع بالنسبة لعينة الدراسة**

**ن=130**

| النوع | العدد | النسبة٪ |
|---|---|---|
| ذكر | 104 | 80٪ |
| أنثي | 26 | 20٪ |

يتضح من الجدول السابق الخاص بخصائص أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية عينة الدراسة فيما يتعلق بنوع المبحوثين أن أغلب المبحوثين من عينة الدراسة ذكور حيث يمثلون نسبة (**80** ٪)، بينما يمثل الإناث نسبة (**20**٪) فقط، ويشير هذا إلى أنه لازال هناك إحجام من المرأة عن عضوية الجمعيات الأهلية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المجال وما يتطلبه من تواجد مستمر بالجمعية واتصالات مع الهيئات وجماعات ومؤسسات أخرى، كما تشير تلك النتيجة أيضاً إلى ضعف مشاركة المرأة في قيادة العمل التطوعي بصفة عامة وقيادة العمل داخل هذه الجمعيات بصفة خاصة حيث يتطلب ذلك تفرغ وجهد كبير وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من (وجدي بركات، ويسرى شعبان)[1].

---

(1) وجدى محمد بركات، يسرى شعبان: " نحو برنامج مقترح لطريقة تنظيم المجتمع لمساعدة جمعيات تنمية المجتمع المحلى في مواجهة تحديات العولمة:=

كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (هبة أحمد عبد اللطيف)[1]، التي أوضحت نقص تمثيل الإناث في عضوية الجمعيات الأهلية نظراً لكثرة أعبائها وعدم وجود فائض من الوقت لديها، بالإضافة إلى انخفاض دخلها، فضلاً عن عدم استحباب خروجها وتفضيل بقائها في المنزل نظراً للعادات والتقاليد السائدة التي تحد من حركة المرأة نحو العمل الأهلي، ويتطلب ذلك تشجيع المرأة وحفزها على المشاركة في أنشطة العمل الأهلي ودعم تمثيلها في مجالس إدارات الجمعيات الأهلية.

جدول رقم (2) يوضح الحالة التعليمية لعينة الدراسة ن=130

| الحالة التعليمية | العدد | النسبة٪ |
|---|---|---|
| يجيد القراءة والكتابة | - | - |
| مؤهل متوسط | 21 | ٪ 16.2 |
| مؤهل فوق متوسط | 15 | ٪ 11.5 |
| مؤهل جامعي | 90 | ٪ 69.2 |
| مؤهل فوق جامعي | 4 | ٪ 3.1 |

=دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع المحلى بجنوب القاهرة"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الحادي عشر، 2002.

(1) هبة أحمد عبد اللطيف: "دعم تمثيل النوع الاجتماعي في مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية"، مرجع سابق.

أما عن الحالة التعليمية لعينة الدراسة فيشير الجدول السابق إلى أن نسبة مرتفعة من المبحوثين حاصلون على شهادة جامعية حيث بلغت (69.2 ٪)، تليها الحاصلون على مؤهلات متوسطة وفوق متوسطة بنسبة (27.7٪)، ثم جاء الحاصلون علي مؤهل فوق جامعي بنسبة (3.1٪).

وتشير هذه المعطيات إلى أن أغلب المبحوثين من الحاصلين على شهادة عالية الأمر الذي يؤكد على أنهم يتمتعون بقدر من المعرفة والإدراك والوعي بأهمية دورهم، مما ييسر لهم القيام بدورهم المتوقع فى مساعدة الجمعيات على تحقيق أهدافها، فضلاً عن كونهم قادرين على التعامل مع القضايا المجتمعية المختلفة، كذلك تشير أيضاً تلك النتائج إلى قدرة المبحوثين على استيعاب محتويات التدريب وأنشطة برامج بناء ورفع القدرات وإمكانية التأثير فى بقية الأعضاء الحاصلين على الشهادات المتوسطة والأقل منها.

ويأتي ذلك مؤكداً لما تطرحه الأدبيات والمعطيات النظرية التي تعتبر أن التعليم يمثل أحد العوامل الأساسية فى تحقيق التنمية وهو الأسلوب أو الوسيلة التي يمكن بها الارتقاء بمستوى وعى المواطنين بالظروف التي يعيشون فيها والتي تحتاج منهم إلى الكثير من أجل تغييرها إلى صورة أفضل، كما أن التعليم يكسب الفرد قدرات معرفية ومهارية تمكنه من استيعاب الأمور والحكم عليها، فضلاً عن ارتفاع مستوى الإدراك لشئون المجتمع[1].

---

(1) أحمد مصطفى خاطر: التنمية الاجتماعية: المفهومات الأساسية- نماذج ممارسة (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002).

جدول رقم (3) يوضح العمل الحالي بالجمعية بالنسبة لعينة الدراسة

| العمل الحالي بالجمعية | العدد | النسبة٪ |
|---|---|---|
| رئيس مجلس الإدارة | 26 | ٪ 20 |
| نائب رئيس مجلس الإدارة | 8 | ٪ 6.2 |
| أمين صندوق | 21 | ٪ 16.2 |
| عضو | 57 | ٪ 43.8 |
| سكرتير | 18 | ٪ 13.8 |

أما عن العمل الحالي بالجمعية لعينة الدراسة فيشير الجدول السابق إلى أن نسبة مرتفعة من المبحوثين يشغل منصب عضو مجلس إدارة بنسبة (**43.8٪**)، يليها فى الترتيب منصب رئيس **مجلس الإدارة** بنسبة (**20** ٪) ،ثم جاء منصب **أمين** صندوق بنسبة (**16.2** ٪)، يليها منصب سكرتير الجمعية بنسبة (**13.85**)، وفي الترتيب الأخير جاء منصب نائب رئيس مجلس الإدارة بنسبة (**13.8٪**).

جدول رقم (4) يوضح مدة العضوية بالجمعية بالنسبة لعينة الدراسة

| مدة العضوية بالجمعية | العدد | النسبة٪ |
|---|---|---|
| أقل من 10 سنوات | 10 | ٪ 7.7 |
| من 10سنوات لأقل من 20 سنة | 27 | ٪ 20.8 |
| من 20 سنة لأقل من 30 سنة | 89 | ٪ 68.5 |
| 30 سنة فأكثر | 4 | ٪ 3.1 |

أما عن مدة العضوية لعينة الدراسة بالجمعيات نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة تراوحت مدة عضويتهم بالجمعية (**من 20 سنة لأقل من 30 سنة**) بنسبة (**68.5** ٪)، يليها من تراوحت مدة عضويتهم (**من 10سنوات لأقل من 20 سنة**) بنسبة (**20.8** ٪)، تلي ذلك من تراوحت مدة عضويتهم بالجمعية (**أقل من 10 سنوات**) بنسبة (7.7٪) وأخيراً جاءت من هم (**30 سنة فأكثر**) بنسبة (3.1٪).

وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد رشوان)[1]، في أن العاملين بالجمعيات الأهلية التي تتراوح مدة عملهم بها (من 20 سنة لأقل من 30 سنة) ينبغي استثمارهم لتدعيم دور الجمعيات في تحقيق أهدافها، فعمل أغلب قيادات الجمعيات منذ فترة كبيرة في مجال الجمعيات تشير إلى قدرة هذه القيادات على التعامل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة نتيجة لخبراتهم الكبيرة في هذا المجال، وتوفر مجموعة من المهارات الضرورية لممارسة العمل واستمرارهم في العضوية، كذلك يعتبر مرور فترة زمنية على عمل القيادات المنتخب بالجمعيات الأهلية مؤشراً علي مدي قدرتهم على حصر المشكلات سواء الخاصة بالجمعية أو المستفيدين، مما يسهم في حل هذه المشكلات وتنفيذ آليات إدارة الحكم الرشيد.

إلا أن معطيات الجدول على هذا النحو تشير أيضاً إلى أنه من الممكن أن يكون هناك تمسك بالاستمرار في مواقعهم وعدم وجود صف ثان يتحمل مسئولية العمل بالجمعية خاصة وأن نسبة تمثيل الشباب في عينة الدراسة ضعيفة.

---

(1) أحمد صادق رشوان، " العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة من 12 – 2007/3/13.

## سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد الإستمارة، وإيجاد قيمة معامل ثبات الاستمارة عن طريق إعادة التطبيق، وكذلك إيجاد قيم معامل الصدق الذتي:

$$\text{ر} = \frac{\text{مجـ حَ س × حَ ص}}{\sqrt{\text{مج حَ}^2\text{ س × مجـ حَ}^2\text{ ص}}}$$

2. معادله جتمان لحساب نسبة الاتفاق بالنسبة لصدق المحكمين لمفردات الاستبيان.

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف}} \times 100$$

3. استعان الباحث بحزمة البرامج الإحصائية *SPSS/PC-(V.13)* (*Statistical Package For The Social Sciences*) فى حساب قيمة بعض المعاملات الإحصائية السابقة [1].

(1) لقد استعان الباحث بالمصادر التالية فى تشغيل حزمة البرامج الإحصائية(SPSS/PC-V.13):

- عبد الحميد العباسى، التحليل الإحصائى باستخدام {SPSS} ( جامعة القاهرة، معهد الإحصاء، 2001).
- عبد الحميد عبد اللطيف، استخدام الحاسب الآلى فى مجال العلوم الاجتماعية: تشغيل برنامج SPSS، الجزء الأول، 1998.

# الفصل السادس

# مشكلات الجمعيات الأهلية طبيعتها وأنماطها

- تمهيد.
- أولاً: النتائج المرتبطة بمشكلات التمويل ومقترحاتها.
- ثانياً: النتائج المرتبطة بمشكلات الإنشاءات ومقترحاتها.
- ثالثاً: النتائج المرتبطة بمشكلات الهيكل الوظيفي ومقترحاتها.
- رابعاً: النتائج المرتبطة بمشكلات العزوف عن المشاركة المجتمعية ومقترحاتها .
- خامساً: النتائج المرتبطة بمشكلات التنسيق والشراكة ومقترحاتها.

**تمهيـــد:**

تمثـل الدراســة الميدانيــة أمــرًا هامًــا منهجيًــا، وعلميًــا للـتراث النظري، كما تعد الدراسة الميدانية تقرير لواقع مجتمع الدراسة، وتمثل الدراسة الميدانية أيضًا ضرورة للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحقيقًا لأهدافها، وفقًا لما انتهت إليه الدراسة من إجراءات منهجية.

ويـشير هـذا الفـصل في مجملـه إلى تحليـل وتفـسير مـشكلات الجمعيات الأهلية المصرية وطبيعتها وأنماطها في ضوء الدراسة الميدانيـة، والتعـرف علـى المشكلات الـتي تواجـه الجمعيـات في ممارسـة سياسـاتها وبرامجها.

وقام الباحث بتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينـــة الدراســـة والـــتي أظهـــرت أن هنـــاك مـــشكلات مرتبطـــة التمويل، والإنشاءات، ومـــشكلات الهيكـــل الـــوظيفي، ومـــشكلات العـــزوف عـــن المـــشاركة المجتمعيـــة، تـــؤثر بـــشكل كـــبير علـــي أداء الجمعيـات الأهلية، وأشـارت عينـة الدراسـة إلـي بعـض المقترحـات الـتي يمكن من خلالها مواجهة تلك المشكلات.

استنادا إلي المعالجة الإحصائية التي تبرز هذه البيانات، كما تقارن في ضوئها الدراسات السابقة، وصولاً إلى نتائج الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في وضع تصور مقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة داخل الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلاتها.

## النتائج المرتبطة بالمشكلات الجمعيات الأهلية (طبيعتها وأنماطها):

تواجه الجمعيات الأهلية في مصر العديد من المشكلات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في قدراتها على تحقيق أهدافها ، وعادة تظهر هذه المشكلات نتيجة لمجموعة من العوامل التي تتفاعل معاً وتتأثر تلك العوامل بتاريخ إشهار الجمعية وخبرتها في التعامل مع هذه الظروف.

ويتناولها الباحث في ضوء تصنيفها إلى مجموعة من المشكلات، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

## أولاً: النتائج المرتبطة بمشكلات التمويل ومقترحاتها:

يعتبر التمويل من أهم المشكلات التي تواجه العمل الأهلي في كل مراحله، فبدون توافر المخصصات المالية اللازمة للإنشاءات، والإنفاق على المشروعات والخدمات ودفع أجور العاملين، وغير ذلك من النفقات لا يمكن للجمعية أن تحقق أهدافها ،وتعاني معظم الجمعيات الأهلية في مصر من أزمة فى التمويل، حيث أن الدعم المالي الذي تحصل عليه الجمعيات من الحكومة محدود ، كما أن اشتراكات الأعضاء ضئيلة القيمة لا تمثل إلا نسبة صغيرة من موارد الجمعيات ولا ينتظم في سدادها كل الأعضاء خاصة في ضوء الضغوط الاقتصادية التي تواجه الغالبية العظمى من المواطنين، ويبقى ثلاثة مصادر تعتمد عليها الجمعية في التمويل هي: الرسوم مقابل الخدمات والسلع، وهي بالفعل مصدر له الأولوية في تمويل الجمعيات التي تقدم خدمات صحية أو تعليمية،

والتبرعات والهبات غير المشروعة وهي مصدر له الأولوية في حالة الجمعيات الخيرية والدينية [1].

أما بالنسبة لجمعيات التنمية فإن مشكلة التمويل لها أهمية خاصة نظراً لمكانة تلك الجمعيات ومدى إسهامها في مواجهة الأزمة الاقتصادية، حيث أن تمويل مشروعات هذا النمط من الجمعيات الأهلية يتطلب أموالاً ضخمة لإدارة مشروعات ذات صبغة اقتصادية وفي الوقت نفسه فإن هذه الجمعيات لا تحصل على تبرعات أو هبات ضخمة مثل الجمعيات الخيرية على اعتبار أن الأخيرة ترتبط بالوازع الديني[2].

جدول رقم (5) المشكلات المالية بالجمعية وأسبابها

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
|---|---|---|---|---|
| هل توجد بالجمعية مشكلات مالية ؟ | | | | |
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
| 1 | نعم | 117 | ٪ 90 | |
| 2 | لا | 13 | ٪ 10 | |
| | الإجمالي | 130 | ٪100 | |
| فما هي أسباب مشكلة التمويل من وجهة نظرك؟ | | | الترتيب | |
| 1 | انخفاض قيمة الاشتراكات الخاصة بالعضوية | 38 | ٪ 32.5 | 4 |
| 2 | قله عدد أعضاء الجمعية العمومية | 39 | ٪ 33.3 | 3 |
| 3 | عدم انتظام الأعضاء في تسديد الاشتراكات | 34 | ٪ 29.1 | 5 |

---

(1) أماني قنديل، سارة بن نفيسة: الجمعيات الأهلية في مصر، مرجع سابق، ص261.

(2) أماني قنديل، سارة بن نفيسة، الجمعيات الأهلية فى مصر، مرجع سابق، ص261.

| 4 | انخفاض حصيلة تبرعات المواطنين المالية | 58 | ٪ 49.6 | 2 |
|---|---|---|---|---|
| 5 | عدم وجود سياسة واضحة بالنسبة للتمويل | 31 | ٪ 26.5 | 7 |
| 6 | عدم تقديم الجمعية لخدمات تحقق عائد مادي | 18 | ٪ 15.4 | 8 |
| 7 | انخفاض قيمة الإعانات الحكومية | 59 | ٪ 50.4 | 1 |
| 8 | قله إقامة المعارض أو الحفلات التي تدعم الموقف المالي للجمعية | 32 | ٪ 27.4 | 6 |
| تنسب النتائج إلى | | 117 | - | |

يتضح من الجدول السابق أن غالبية استجابات عينة الدراسة قد أجابت بنعم أن هناك مشكلات مالية تواجه الجمعيات وذلك بنسبة (90٪). وفى ضوء معطيات الجدول وترتيب أسباب مشكلات التمويل من وجهة نظر الأعضاء ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية اتضح الآتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة " انخفاض قيمة الإعانات الحكومية " بنسبة (50.4 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة " انخفاض حصيلة تبرعات المواطنين المالية" بنسبة (49.6 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (33.3 ٪) جاءت العبارة التي تشير إلي " قله عدد أعضاء الجمعية العمومية ،وجاءت عبارة "عدم تقديم الجمعية لخدمات تحقق عائد مادي" في الترتيب الأخير بنسبة (15.4 ٪).

**وبتحليل معطيات الجدول السابق فى ضوء ما أسفرت عنه استخلاصات الدراسات البحوث** النظرية نجد أن معظم الجمعيات الأهلية تعانى من أزمة فى التمويل، حيث أن الدعم المالي الذي تحصل عليه الجمعيات من الحكومة محدود، كما أن اشتراكات الأعضاء ضئيلة

القيمة لا تمثل إلا نسبة صغيرة من موارد الجمعيات ولا ينتظم في سدادها كل الأعضاء خاصة في ضوء الضغوط الاقتصادية التي تواجه الغالبية العظمى من المواطنين، ويبقى ثلاثة مصادر تعتمد عليها الجمعية في التمويل هي: الرسوم مقابل الخدمات والسلع، وهي بالفعل مصدر له الأولوية في تمويل الجمعيات التي تقدم خدمات صحية أو تعليمية، والتبرعات والهبات غير المشروعة وهي مصدر له الأولوية في حالة الجمّعيات الخيرية والدينية[1].

**جدول رقم (6) مقترحات التخفيف من أسباب انخفاض التمويل**

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم الجمعية بوضع خطط سنوية لتمويل أنشطتها | 68 | ٪ 58.1 | 1 |
| 2 | تقوم الجمعية بدراسة صعوبات التمويل | 43 | ٪ 36.8 | 2 |
| 3 | تعتمد الجمعية على بعض المشروعات الإنتاجية لتعزيز بنود الميزانية | 40 | ٪ 34.2 | 3 |
| 4 | الاتصال بالمؤسسات( التجارية- الصناعية) المحلية لدعم تمويل الجمعية | 37 | ٪ 31.8 | 4 |
| 5 | تقوم الجمعية بالبحث عن مصادر تمويل محلية لدعم الجمعية مالي | 37 | ٪ 31.6 | 5 |

(1) أماني قنديل، سارة بن نفيسة: الجمعيات الأهلية في مصر، مرجع سابق، ص261.

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 6 | استحداث أنشطة تتصل بإجماع المجتمع لتعزيز القدرة المالية للجمعية | 33 | ٪ 28.2 | 7 |
| 7 | تقوم الجمعية بالبحث من مصادر تمويل دولية لدعم الجوانب المالية | 12 | ٪ 10.3 | 11 |
| 8 | تقوم الجمعية بتدريب العاملين بالإدارة المالية على أساليب تنمية الموارد المالية | 26 | ٪ 22.2 | 10 |
| 9 | تنظم الجمعية حملات دورية لتوفير الموارد المالية اللازمة | 30 | ٪ 25.6 | 9 |
| 10 | تقوم الجمعية باستثارة سكان المجتمع المحيط للمشاركة في التمويل | 30 | ٪ 25.6 | 9 |
| 11 | توازن الجمعية بين احتياجات الخطة السنوية والميزانية المتاحة | 32 | ٪ 27.4 | 8 |
| 12 | إقناع رجال الأعمال بتدعيم ميزانية الجمعية | 35 | ٪ 29.9 | 6 |
| تنسب النتائج إلى | | 117 | - | |

يتبين من تحليل بيانات الجدول السابق والخاص بمقترحات الأعضاء للتخفيف من أسباب انخفاض التمويل أن ترتيب العبارات جاء علي النحو الأتي:

جاءت عبارة " تقوم الجمعية بوضع خطط سنوية لتمويل أنشطتها " في الترتيب الأول بنسبة (58.1 ٪)، يليها في الترتيب الثاني " تقوم الجمعية بدراسة صعوبات التمويل"بنسبة(36.8 ٪)، وجاء في الترتيب الثالث عبارة "تعتمد الجمعية على بعض المشروعات الإنتاجية لتعزيز بنود الميزانية" بنسبة (34.2٪)، بينما جاء في الترتيب التاسع عبارة "تنظم الجمعية حملات دورية لتوفير الموارد المالية اللازمة"وعبارة" تقوم الجمعية باستثارة سكان المجتمع المحيط للمشاركة في التمويل" بنسبة (25.6٪)، يليها في الترتيب عبارة "" تقوم الجمعية بتدريب العاملين بالإدارة المالية على أساليب تنمية الموارد المالية" بنسبة (22.2٪)، في الترتيب الأخير عبارة " تقوم الجمعية بالبحث من مصادر تمويل دولية لدعم الجوانب المالية"بنسبة(10.3 ٪).

وبتحليل معطيات الجدول السابق فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بمشكلات التمويل بالجمعيات الأهلية، نجد أن ما توصلت إليه الدراسة الراهنة يتفق ونتائج دراسة (نبيل محمد صادق)[1] التي تؤكد أن التمويل يمثل عصب الحياة للمنظمات الأهلية، ومن شأنه نمو وازدهار الخدمات الأهلية وتحسين مستوى الخدمات والبرامج وتحقيق أهدافها بأكبر قدرة الكفاءة.

---

(1) نبيل محمد صادق: " الزكاة وتمويل منظمات الرعاية الاجتماعية الأهلية "، مؤتمر تطوير برامج وخبرات الرعاية الاجتماعية فى ضوء التصور الإسلامي، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية، 1995.

وكذلك تتفق مع دراسة (حنان رشاد) [1] التي أشارت إلى أن توفير الاحتياجات المالية من أهم متطلبات بناء قدرات الجمعيات الأهلية حتى تستطيع تنفيذ المشروعات والبرامج التي يحتاجها المجتمع المحلي.

## ثانياً: النتائج المرتبطة بمشكلات الإنشاءات ومقترحاتها:

تعد مشكلة الإنشاءات من أهم المشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية ،حيث تعكس مشكلة المباني والتجهيزات اللازمة في الكثير من الجمعيات الأهلية العديد من المظاهر السلبية على نشاط هذه الجمعيات خاصة التي تتطلع إلى تطوير مجالات الرعاية، ويؤكد ذلك وجود العديد من الجمعيات الأهلية التي تفتقر إلى مباني وأجهزة وأدوات تساعدهم على أداء دورها بفاعلية، علاوة على افتقادها الدعم المادي المناسب الذي يمكنها من تحقيق أهدافها[2].

جدول رقم (7) مشكلات الإنشاءات وأسبابها

| هل يوجد مشكلات تتصل بالإنشاءات | | | |
|---|---|---|---|
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة |
| 1 | نعم | 110 | ٪84.6 |
| 2 | لا | 20 | ٪15.4 |
| | الإجمالي | 130 | ٪100 |

(1) حنان رشاد سالم: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية مع دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة، رسالة ماجستير، مرجع سابق.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية من الاتجاهات النظرية والممارسة الواقعية، مرجع سابق، ص 335.

| ما أسباب المشكلات التي تتصل بالإنشاءات | | | الترتيب | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | عدم ملائمة المبنى لأنشطة الجمعية | 28 | ٪ 25.5 | 4 |
| 2 | عدم توافر الأدوات اللازمة لمارسة النشاط | 30 | ٪ 27.3 | 3 |
| 3 | عدم توافر المعدات والأجهزة اللازمة لأداء الخدمة | 23 | ٪ 20.9 | 5 |
| 4 | عدم توفر الأدوات اللازمة لأعمال الصيانة لمرافق الجمعية | 8 | ٪ 7.3 | 6 |
| 5 | قلة توافر مساحات واسعة للإنشاءات | 58 | ٪ 52.7 | 1 |
| 6 | ارتفاع قيمة الاراضى التي يمكن استخدامها في الإنشاءات | 40 | ٪ 36.4 | 2 |
| تنسب النتائج إلى | | 110 | - | |

يتضح من الجدول السابق أن غالبية استجابات عينة الدراسة قد أجابت بنعم أن هناك مشكلات تتصل بالإنشاءات تواجه الجمعيات الأهلية وذلك بنسبة (84.6٪)، وفي ضوء معطيات الجدول وترتيب أسباب مشكلات تتصل بالإنشاءات من وجهة نظر الأعضاء ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية اتضح الآتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة " قلة توافر مساحات واسعة للإنشاءات " بنسبة (52.7 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة "ارتفاع قيمة الاراضى التي يمكن استخدامها في الإنشاءات " بنسبة (36.4 ٪).

بينما جاء في الترتيب الخامس عبارة "عدم توافر المعدات والأجهزة اللازمة لأداء الخدمة" بنسبة (20.9 ٪)، ويليها في الترتيب

الأخير عبارة "عدم توفر الأدوات اللازمة لأعمال الصيانة لمرافق الجمعية" بنسبة (7.3٪).

**وبتحليل معطيات الجدول السابق في** ضوء ما أسفرت عنه نتائج المقابلة شبه المقننة مع الخبراء، قد أشاروا أن مشكلات الإنشاءات داخل الجمعيات ترتبط ارتباطا وثيقا بضعف التمويل الخاص بالجمعيات الأهلية، مما يجعلها غير قادرة علي توفير مقار ملائمة لأنشطة الجمعية، مما قد يدفع بعض الجمعيات في كثير من الأحيان إلي اختزال الأنشطة والبرامج المقدمة للمستفيدين.

**جدول رقم (8) المقترحات لحل مشكلة الإنشاءات**

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | استثارة الأهالي المجتمع المحلى للتبرع بمقار الأنشطة للجمعية | 47 | ٪ 42.7 | 1 |
| 2 | تبرع القادرين من الاهالى للجمعية بالأدوات والأجهزة | 46 | ٪ 41.8 | 2 |
| 3 | تدعيم الحكومة للجمعية بالإعانات المالية المتاحة للإنشاءات | 48 | ٪ 41.8 | 2 |
| 4 | زيادة الموارد المالية المخصصة للإنشاءات | 25 | ٪ 22.7 | 6 |
| 5 | الاتصال بالمؤسسات الحكومية من أجل تخصيص مساحات معقولة للإنشاءات | 31 | ٪ 28.2 | 5 |

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 6 | الاتصال ببعض أعضاء المجتمع من القادرين للتبرع بمساحات للإنشاءات | 33 | ٪ 30 | 4 |
| 7 | توفير الأدوات اللازمة لممارسة أعمال الصيانة | 35 | ٪ 31.8 | 3 |
| | تنسب النتائج إلى | 110 | - | |

باستقراء وتحليل بيانات الجدول السابق والخاص بمقترحات الأعضاء لحل مشكلات الإنشاءات، قد جاء ترتيب العبارات علي النحو الأتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة "استثارة الأهالي المجتمع المحلى للتبرع بمقار الأنشطة للجمعية" بنسبة (42.7 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارتي "تبرع القادرين من الأهالي للجمعية بالأدوات والأجهزة" و " تدعيم الحكومة للجمعية بالإعانات المالية المتاحة للإنشاءات" بنسبة (41.8 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (31.8 ٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي " توفير الأدوات اللازمة لممارسة أعمال الصيانة "، ثم جاء في الترتيب الرابع عبارة " الاتصال ببعض أعضاء المجتمع من القادرين للتبرع بمساحات للإنشاءات " بنسبة (30 ٪)، وجاء في الترتيب الخامس عبارة " الاتصال بالمؤسسات الحكومية من أجل تخصيص مساحات معقولة للإنشاءات" بنسبة (28.2 ٪)، يليها في الترتيب الأخير عبارة "زيادة الموارد المالية المخصصة للإنشاءات " بنسبة (22.7 ٪) .

وبتحليل معطيات الجدول السابق في ضوء ما أسفرت عنه نتائج المقابلة شبه المقننة، قد أشار الخبراء إلي أهمية مشاركة أهالي المجتمع المحلي في دعم تمويل الجمعيات الأهلية، سواء من خلال التبرع بمساحات للإنشاءات أو التبرع بأدوات والأجهزة المختلفة .

ويري الباحث أن مشاركة أهالي المجتمع بفاعلية في حل مشكلات الإنشاءات، كما يشير الخبراء، لن تتم إلا إذا شعروا بأهمية تلك الجمعيات، وما تؤديه من أنشطة وبرامج تشبع احتياجاتهم المختلفة.

## ثالثاً: النتائج المرتبطة بمشكلات الهيكل الوظيفي ومقترحاتها:

يعاني كثير من الجمعيات الأهلية من نقص شديد في الكوادر المهنية المتخصصة في مجالات العمل الاجتماعي أو من المتطوعين الذين ليس لديهم وعي كافي بفلسفة العمل الأهلي وسياساته[1]، بالإضافة إلى أنها تعاني من نقص في كادر إداري تنظيمي مدرب ومتفرغ، والعدد القليل من الجمعيات التي يتوفر لها مثل هذا الكادر تأتي معظم كوادره من بعض الموظفين الذين يحصلون على إجازة بلا مرتب[2]، أو من انتداب العاملين بوزارة الشئون الاجتماعية الذي لا يرفع من كفاءة الأداء بتلك الجمعيات بل على العكس أدى إلى ممارسات بيروقراطية تعقد العمل[3].

---

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسة الواقعية، مرجع سابق، ص 334- 335.

(2) تقرير المجلس القومي للثقافة والفنون والآداب والإعلام، مرجع سابق، ص143.

(3) فاطمة الرزاز: التنظيم القانوني للجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر، مرجع سابق، ص 81.

جدول رقم (9) مشكلات الهيكل الوظيفي وأسبابها

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
|---|---|---|---|---|
| هل هناك مشكلات بالهيكل الوظيفي بالجمعية | | | | |
| 1 | نعم | 110 | ٪ 84.6 | |
| 2 | لا | 20 | ٪ 15.4 | |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 | |
| ما هي أسباب مشكلات الهيكل الوظيفي بالجمعية | | | | الترتيب |
| 1 | ضعف قدرة الجهاز الإداري للجمعية على تنفيذ مشروعاتها | 22 | ٪ 20 | 4 |
| 2 | قلة الخبرات المتوافرة في العاملين بالجمعية | 44 | ٪ 40 | 1 |
| 3 | ضعف قدرة الجهاز الإداري على الاستفادة الموارد البشرية لتحقيق أهداف الجمعية | 14 | ٪ 12.7 | 6 |
| 4 | عدم تناسب المؤهلات الدراسية للعاملين مع طبيعة العمل بالجمعية | 15 | ٪ 13.6 | 5 |
| 5 | عدم وجود أسلوب مناسب لتقديم مقترحات لتطوير العمل بالجمعية | 43 | ٪ 39.1 | 2 |
| 6 | ضعف التزام القائمين بالعمل في تنفيذ الأوامر والتعليمات | 41 | ٪ 37.3 | 3 |
| 7 | عدم تقدير جهود العاملين ماديا ومعنويا | 16 | ٪ 12.3 | 7 |
| | تنسب النتائج إلى | 110 | - | |

يتضح من الجدول السابق أن غالبية استجابات عينة الدراسة قد أجابت بنعم أن هناك مشكلات مرتبطة بالهيكل الوظيفي تواجه الجمعيات الأهلية وذلك بنسبة (84.6٪)، وفى ضوء معطيات الجدول وترتيب أسباب مشكلات الهيكل الوظيفي من وجهة نظر الأعضاء ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية **اتضح الآتي:**

جاء في الترتيب الأول عبارة "قلة الخبرات المتوافرة في العاملين بالجمعية "بنسبة (40 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة " عدم وجود أسلوب مناسب لتقديم مقترحات لتطوير العمل بالجمعية" بنسبة (39.1٪).

بينما في الترتيب السادس جاءت عبارة "ضعف قدرة الجهاز الإداري على الاستفادة الموارد البشرية لتحقيق أهداف الجمعية "بنسبة(12.7 ٪)،وجاءت عبارة "عدم تقدير جهود العاملين ماديا ومعنويا" في الترتيب الأخير بنسبة (12.3 ٪).

ويأتي ذلك مؤكداً لما تطرحه الأدبيات والمعطيات النظرية التي تعتبر الجمعيات الأهلية تعاني من عدم توافر كادر إداري تنظيمي مدرب ومتفرغ، والعدد القليل من الجمعيات التي يتوفر لها مثل هذا الكادر تأتي معظم كوادره من بعض الموظفين الذين يحصلون على إجازة بلا مرتب[1]، أو من انتداب العاملين بوزارة الشئون الاجتماعية الذي لا يرفع

---

(1) تقرير المجلس القومي للثقافة والفنون والآداب والإعلام، مرجع سابق، ص143.

من كفاءة الأداء بتلك الجمعيات بل على العكس أدى إلى ممارسات بيروقراطية تعقد العمل[1].

**جدول رقم (10) مقترحات حل مشكلات الهيكل الوظيفي**

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | عقد دورات تدريبية منتظمة لزيادة قدرة العاملين على تنفيذ المشروعات | 63 | ٪ 57.3 | 1 |
| 2 | تدعيم الجهاز الإداري بالمتخصصين في استثمار الموارد والإمكانات | 49 | ٪ 44.5 | 4 |
| 3 | أن يتناسب العمل مع المؤهلات العلمية للقائمين | 45 | ٪ 40.9 | 5 |
| 4 | دعم وتشجيع القائمين بالعمل على تقديم مقترحاتهم للمسئولين | 54 | ٪ 49.1 | 3 |
| 5 | التزام القائمين بالعمل بتنفيذ تعليمات وقرارات المسئولين | 26 | ٪ 23.6 | 7 |
| 6 | مساعدة القائمين بالعمل على فهم مسئوليات واختصاصات المسئولين | 62 | ٪ 56.4 | 2 |
| 7 | تحفيز العاملين ماديا ومعنويا | 39 | ٪ 35.5 | 6 |
| | تنسب النتائج إلى | 110 | - | |

(1) فاطمة الرزاز: التنظيم القانوني للجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر، مرجع سابق، ص 81.

باستقراء وتحليل بيانات الجدول السابق والخاص بمقترحات الأعضاء لحل مشكلات الهيكل الوظيفي، **قد جاء ترتيب العبارات علي النحو الأتي:**

جاء في الترتيب الأول عبارة "عقد دورات تدريبية منتظمة لزيادة قدرة العاملين على تنفيذ المشروعات " بنسبة (57.3 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة "مساعدة القائمين بالعمل على فهم مسئوليات واختصاصات المسئولين " بنسبة (56.4 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (49.1 ٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي "دعم وتشجيع القائمين بالعمل على تقديم مقترحاتهم للمسئولين"، ثم جاء في الترتيب الرابع عبارة "تدعيم الجهاز الإداري بالمتخصصين في استثمار الموارد والإمكانات " بنسبة (44.5 ٪)، وجاء في الترتيب الخامس عبارة "أن يتناسب العمل مع المؤهلات العلمية للقائمين " بنسبة (40.9 ٪)، يليها في الترتيب عبارة "تحفيز العاملين ماديا ومعنويا " بنسبة (35.5 ٪)، وجاءت عبارة "التزام القائمين بالعمل بتنفيذ تعليمات وقرارات المسئولين " في الترتيب الأخير بنسبة (23.6٪).

وبتحليل معطيات الجدول السابق في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع دراسة (Heycs, S)[1]، التي أوصت بضرورة توفير متخصصين يتمتعون بمهارات توفير المعلومات، وإعداد الأطر التخصصية للبرامج، وكيفية مواجهة المشكلات.، وكذلك التدريب المستمر لتلك الكوادر داخل الجمعيات الأهلية وتقديم المشورة الفنية لها والعمل على دعم قدراتها والذي من شأنه تعظيم إسهاماتها فى التنمية.

---

(1) Heycs, S: Organizational capacity building and quick directly consultant development in practice, an Oxfam journal, 1996, 6: 1, PP. 54 – 57.

## رابعاً: النتائج المرتبطة بمشكلات العزوف عن المشاركة المجتمعية ومقترحاتها:

تواجه الجمعيات الأهلية تحديات ومشكلات من أبرزها قضية العزوف عن المشاركة المجتمعية ،و تراجع المتطوعين عن العمل الأهلي، وهي قضية ظهرت تحت ضغط الحياة اليومية من جانب وبسبب نظم وشروط التطوع من جانب آخر كمحصلة للثقافة السياسية والاجتماعية[1].

ويؤكد (لجي- Leggy) على العلاقة بين توفر المناخ الديمقراطي السائد وبين مدى فاعلية المشاركة في عضوية الجمعيات الأهلية، حيث نجد أنه في النظم الديمقراطية تبرز درجة عالية من المشاركة على حين تشهد انخفاضاً ويتقلص حجمها وفاعليتها في النظم المحافظة[2].

ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى إحجام المواطنين عن المشاركة في أنشطة الجمعيات الأهلية في مصر كبر سن المتطوع وعدم قدرته على العطاء، وعدم تحقيق الغرض من الاشتراك في الجمعيات الأهلية، ووجود خلافات بشكل دائم بين المتطوعين وبعض أعضاء الجمعية، وصورية النشاط، وعدم وجود الهيئات التدريبية اللازمة لتدريب المتطوعين، وضعف المستوى الاقتصادي في المجتمع، مما يجعل الفرد مشغولاً بتحسين دخله[3].

---

(1) أماني قنديل: المجتمع المدني في العالم العربي، مرجع سابق، ص 102.

(2) Wiremen,L: "Citizen Participation", In Encyclopedia of Social Work, Vol (1), (Washington: National Association of Social Workers Press, 1987) P.275.

(3) نوال علي خليل المسيري: معوقات المشاركة التطوعية في أنشطة الخدمات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1997.

جدول رقم (11) مشكلات العزوف عن المشاركة المجتمعية وأسبابها

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
|---|---|---|---|---|
| هل يوجد عزوف عن المشاركة المجتمعية داخل الجمعية | | | | |
| 1 | نعم | 114 | ٪ 87.7 | |
| 2 | لا | 16 | ٪ 12.3 | |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 | |
| ما هي أسباب عدم المشاركة المجتمعية بالجمعيات الأهلية | | | | الترتيب |
| 1 | ضغط العمل لا يتيح الوقت الكافي المشاركة لمواطنين | 46 | ٪ 40.4 | 1 |
| 2 | عدم إدراك المواطنين بأهمية المشاركة | 38 | ٪ 33.3 | 4 |
| 3 | صعوبة الاتصال المنظم بالمشاركين من أبناء المجتمع | 37 | ٪ 32.5 | 5 |
| 4 | عدم وعي المواطنين بالجمعيات التي يتم المشاركة من خلالها | 43 | ٪ 37.7 | 2 |
| 5 | تعارض أوقات فراغ المشاركين مع مواعيد العمل بالجمعية | 25 | ٪ 21.9 | 9 |
| 6 | استخدام المشاركة للحصول علي مركز اجتماعي | 34 | ٪ 29.8 | 6 |

| 7 | عدم إقبال المواطنين على المشروعات التي لا تدر ربحا ماليا لهم | 43 | 37.7 ٪ | 2 |
|---|---|---|---|---|
| 8 | وجود خبرات سلبية لدى المشاركين في أعمال الجمعية | 27 | 23.7 ٪ | 8 |
| 9 | اتخاذ البعض المشاركة مطيه لعمل السياسي | 18 | 15.8 ٪ | 11 |
| 10 | عدم توفر المعلومات اللازمة الأداء العمل الاجتماعي الموكل إليهم | 28 | 24.6 ٪ | 7 |
| 11 | ضعف ثقافة المشاركة المجتمعية( التطوع) | 39 | 34.2 ٪ | 3 |
| 12 | عدم توفر المهارات اللازمة لأداء العمل الاجتماعي | 21 | 18.4 ٪ | 10 |
| 13 | عدم توفر الاتجاهات الايجابية لديهم | 17 | 14.9 ٪ | 12 |
| 14 | التخوف من الالتزامات المادية | 34 | 29.8 ٪ | 6 |
| 15 | عدم مناسبة الأنشطة التي تؤديها الجمعية لاحتياجات المواطنين | 11 | 9.6 ٪ | 13 |
| تتسب النتائج إلى | | 114 | - | |

يتضح من الجدول السابق أن غالبية استجابات عينة الدراسة قد أجابت بنعم أن هناك عزوف عن المشاركة المجتمعية داخل الجمعيات الأهلية وذلك بنسبة (87.7 ٪)، وفي ضوء معطيات الجدول وترتيب أسباب المشكلات التي تتصل بالعزوف عن المشاركة المجتمعية من وجهة نظر الأعضاء ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية اتضح الآتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة "ضغط العمل لا يتيح الوقت الكافي المشاركة لمواطنين " بنسبة (40.4 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارتي " عدم وعي المواطنين بالجمعيات التي يتم المشاركة من خلالها"و"عدم إقبال المواطنين على المشروعات التي لا تدر ربحا ماليا لهم" بنسبة (37.7 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (34.2 ٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي "ضعف ثقافة المشاركة المجتمعية( التطوع)".

**بينما جاء في الترتيب السابع إلي الترتيب الثالث عشر العبارات التالية:**

عبارة "عدم توفر المعلومات اللازمة الأداء العمل الاجتماعي الموكل إليهم" بسبة (24.6 ٪)، يليها عبارة "وجود خبرات سلبية لدى المشاركين في أعمال الجمعية" بنسبة (23.7 ٪)، يليها عبارة"تعارض أوقات فراغ المشاركين مع مواعيد العمل بالجمعية"بنسبة (21.9 ٪)، يليها عبارة"عدم توفر المهارات اللازمة لأداء العمل الاجتماعي"بنسبة(18.4 ٪)، يليها عبارة"اتخاذ البعض المشاركة مطيه لعمل السياسي" بنسبة(15.8 ٪)،يليها عبارة" عدم توفر الاتجاهات الايجابية لديهم" بنسبة(14.9 ٪)،يليها عبارة " عدم مناسبة الأنشطة التي تؤديها الجمعية لاحتياجات المواطنين" بنسبة(9.6 ٪).

جدول رقم (12) مقترحات حل مشكلات المشاركة المجتمعية

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | توعية المواطنين بأهمية المشاركة | 58 | ٪ 50.9 | 3 |
| 2 | تحديد انسب وسائل الاتصال الخاصة بكل مشارك | 51 | ٪ 44.7 | 7 |
| 3 | تناسب أوقات الفراغ للمشاركين مع مواعيد عمل الجمعية | 54 | ٪ 47.4 | 6 |
| 4 | تخطيط الجمعية لمشروعات تقدم نفعا عاما للمجتمع المحلي | 57 | ٪ 50 | 4 |
| 5 | شرح أهداف الجمعية للمواطنين | 61 | ٪ 53.5 | 1 |
| 6 | عقد لقاءات دورية مع المواطنين بغرض إقناعهم بالمشاركة | 55 | ٪ 48.2 | 5 |
| 7 | وضع خطة للتوعية بالتطوع وثقافته | 51 | ٪ 44.7 | 7 |
| 8 | تشكيل لجنة خاصة بتنمية وإدارة المتطوعين | 37 | ٪ 32.5 | 8 |
| 9 | إكساب المشاركين المهارات اللازمة لأداء العمل الجماعي | 34 | ٪ 29.8 | 9 |
| 10 | وضع لائحة لتحديد مسئوليات المتطوعين | 29 | ٪ 25.4 | 10 |
| 11 | العمل على تنفيذ مشروعات تهتم بالمواطنين | 60 | ٪ 52.6 | 2 |
| | تنسب النتائج إلى | 114 | - | |

بتحليل بيانات الجدول السابق والخاص بمقترحات الأعضاء لحل مشكلات العزوف عن المشاركة داخل الجمعيات الأهلية ، قد جاء ترتيب العبارات علي النحو الأتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة " شرح أهداف الجمعية للمواطنين" بنسبة (53.5٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة " العمل على تنفيذ مشروعات تهتم بالمواطنين" بنسبة (52.6 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (50.9 ٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي " توعية المواطنين بأهمية المشاركة"، ثم جاء في الترتيب الرابع عبارة " تخطيط الجمعية لمشروعات تقدم نفعا عاما للمجتمع المحلي" بنسبة (50 ٪)، وجاء في الترتيب الخامس عبارة "عقد لقاءات دورية مع المواطنين بغرض إقناعهم بالمشاركة " بنسبة (48.2 ٪)، يليها في الترتيب السادس عبارة "تناسب أوقات الفراغ للمشاركين مع مواعيد عمل الجمعية " بنسبة (47.4 ٪)، وجاءت عبارتي " وضع خطة للتوعية بالتطوع وثقافته" و "تحديد انسب وسائل الاتصال الخاصة بكل مشارك" في الترتيب السابع بنسبة (44.7٪)، يليها في الترتيب الثامن عبارة "تشكيل لجنة خاصة بتنمية وإدارة المتطوعين "بنسبة (32.5٪)، يليها في الترتيب التاسع عبارة "إكساب المشاركين المهارات اللازمة لأداء العمل الجماعي" بنسبة (29.8 ٪)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "وضع لائحة لتحديد مسئوليات المتطوعين " بنسبة (25.4 ٪).

وبتحليل معطيات الجدول السابق في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، نجد ذلك يتفق مع دراسة (هبة أحمد عبد

اللطيف)[1]، والتي أوصت بضرورة تفعيل الاهتمام بالحوار المجتمعي في تهيئة أفراد المجتمع والجمعيات لمساعدتها على اتخاذ القرار.

**ويري الباحث أن تفعيل هذا الحوار المجتمعي يكون من خلال عقد لقاءات دورية مع المواطنين بغرض إقناعهم بالمشاركة وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل الاجتماعي.**

## خامساً: النتائج المرتبطة بمشكلات التنسيق والشراكة ومقترحاتها:

تعاني العديد من الجمعيات الأهلية من بعض الصعوبات المرتبطة بالعلاقات التنسيقية والتكامل والاتصال فيما بينها وبين الجمعيات المجتمعية سواء الأهلية أو حتى الحكومية أو الخاصة، وهو ما يؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها في التنمية[2]، خاصة مع زيادة عدد الجمعيات الأهلية تزداد الحاجة إلى التنسيق بين الخدمات من جانب وبين الجمعيات القائمة على تلك الخدمات من جانب آخر[3].

---

(1) هبة أحمد عبد اللطيف: " الحوار المجتمعي واتخاذ القرار بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة الفيوم"، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثالث والعشرون، الجزء الثاني، أكتوبر 2007.

(2) محمد رفعت قاسم: تنظيم المجتمع: الأسس والأجهزة، (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2000)، ص401.

(3) عائشة عبد الرسول إمام: " التنسيق بين الجمعيات الأهلية: الواقع والمستقبل"، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الآداب، جامعة المنيا، المجلد 226، الجزء الثاني، أكتوبر 1997، ص 351.

بالإضافة إلى ذلك فإن الجمعيات الأهلية لا تستطيع أن تعيش بمعزل عن المجتمع والجمعيات الأخرى بل لابد من وجود علاقات فيما بينهم نظراً لما تحدثه هذه العلاقات من تأثير في مقدرة الجمعية على تحقيق أهدافها ، فبناء الشبكات الاتصالية بين الجمعيات التي تعمل في نفس المجال سواء على المستوى المحلي أو القومي أو الدولي يعد ضرورة لتفعيل دور هذه الجمعيات ككل وتقوية دورها ، ويستلزم ذلك أحداث تغيرات قيمية وسلوكية من ناحية – مثل قيمة التعاون بدلاً من التنافس، والتكامل بدلاً من الصراع – كما يستلزم توفير تسهيلات اتصالية ، بالإضافة إلى ضرورة توفير خدمة بناء نظام المعلومات لنشر المعرفة والبيانات[1].

جدول رقم (13) مشكلات التنسيق والشراكة وأسبابها

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
|---|---|---|---|---|
| هل يوجد مشكلات تتصل بالتنسيق والشراكة بالجمعيات الأخرى | | | | |
| 1 | نعم | 117 | 90٪ | |
| 2 | لا | 13 | 10٪ | |
| | الإجمالي | 130 | 100٪ | |
| ما هي مظاهر مشكلات التنسيق والشراكة من وجهة نظرك | | | | الترتيب |
| 1 | صعوبة تبادل والمعلومات بين الجمعية وغيرها في الجمعيات الأخرى | 54 | 46.2 ٪ | 5 |
| 2 | صعوبة تبادل الخبرات بين الجمعية وغيرها في الجمعيات الأخرى | 44 | 37.6 ٪ | 6 |

(1) إلهام أحمد الشحات: "منظمات المجتمع المدني"، مرجع سابق، ص 471.

| 3 | عدم وجود مرونة تسمح بالتنسيق والشراكة | 62 | ٪ 53 | 2 |
|---|---|---|---|---|
| 4 | عدم وجود اتصال مباشر بين الجمعية والجهات المختصة | 40 | ٪ 34.2 | 7 |
| 5 | عدم إجراء دراسات وأبحاث مشتركة بين الجمعية وغيرها من الأجهزة | 66 | ٪ 56.4 | 1 |
| 6 | صعوبة وضع برامج ومشروعات مشتركة لسد احتياجات المجتمع | 58 | ٪ 49.6 | 4 |
| 7 | صعوبة التكامل بين المشروعات القائمة بالجمعية وغيرها من المشروعات القائمة في أجهزة أخرى | 25 | ٪ 21.4 | 8 |
| 8 | عدم الوعي بأهمية الشراكة من الجهات والجمعيات الأخرى العاملة في نفس المجال ومجالات مختلفة | 66 | ٪ 50.8 | 3 |
| تنسب النتائج إلى | | 117 | - | |

يتضح من الجدول السابق أن غالبية استجابات عينة الدراسة قد أجابت بنعم أن هناك مشكلات تتصل بالتنسيق والشراكة بالجمعيات الأخرى، وذلك بنسبة (90٪)، وفي ضوء معطيات الجدول وترتيب أسباب هذه المشكلات من وجهة نظر الأعضاء ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية اتضح الآتي:

جـاء في الترتيـب الأول عبـارة "عـدم إجـراء دراسـات وأبحـاث مشتركة بين الجمعية وغيرها من الأجهزة " بنسبة (56.4 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة "عدم وجود مرونة تسمح بالتنسيق والشراكة " بنسبة (53 ٪).

بينما جاءت عبارة "عدم وجود اتصال مباشر بين الجمعية والجهات المختصة " في الترتيب السابع بنسبة (34.2٪)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "صعوبة التكامل بين المشروعات القائمة بالجمعية وغيرها من المشروعات القائمة في أجهزة أخرى" بنسبة (21.4٪) .

وبتحليل معطيات الجدول السابق في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة نجد أن ذلك يتفق مع دراسة( عائشة عبد الرسول إمام) [1]، والتي أشارت إلي وجود صعوبات في عملية الاتصال بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض حيث أن الاتصال يرتبط بأوقات معينة ويتم بشكل غير رسمي، فالجمعيات لا تلجأ إلي الاتصال بنظائرها إلا إذا أجبرت الجمعية على ذلك مثل حالات الكوارث أو قرب انهيار الجمعية.

ومن خلال تحليل الجدول واستقراءه في ضوء المعطيات النظرية نجد أن ضعف عملية الاتصال بين الجمعيات الأهلية يؤدي إلي ظهور مشكلات ترتبط بتنسيق الخدمات والمشروعات بين تلك الجمعيات مما قد ينجم عنه تكرار لبعض المشروعات داخل المجتمع المحلي مما يؤثر علي آليات إشباع احتياجات المستفيدين.

---

(1) عائشة عبد الرسول إمام: " طبيعة عملية الاتصال بين المنظمات غير الحكومية في مصر: الواقع والمأمول"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مرجع سابق.

جدول رقم (14) مقترحات حل مشكلات التنسيق والشراكة

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | عقد لقاءات هادفة منتظمة لتبادل المعلومات | 83 | ٪ 70.9 | 1 |
| 2 | عقد لقاءات هادفة منتظمة لتبادل الخبرات | 70 | ٪ 59.8 | 2 |
| 3 | تدعيم الاتصالات المباشرة بين الجمعية والجهات المختصة | 53 | ٪ 45.3 | 6 |
| 4 | القيام بالدراسات والأبحاث المشتركة بين الجمعية وغيرها من الأجهزة | 59 | ٪ 50.4 | 5 |
| 5 | تحديد برامج ومشروعات مشتركه للتنفيذ بين الجمعية وغيرها من الأجهزة الحكومية في المجتمع | 63 | ٪ 53.8 | 3 |
| 6 | تحقيق التنسيق بين برامج ومشروعات الجمعية وبين مثليها في المنظمات الأخرى في المجتمع | 46 | ٪ 39.3 | 8 |
| 7 | عمل شراكة لربط الجمعيات في المحيط المحلى وعلي المستوي القومي | 47 | ٪ 40.2 | 7 |
| 8 | تكوين شبكات لربط الجمعيات في المحيط المحلى | 61 | ٪ 52.1 | 4 |
| 9 | العمل على إيجاد دليل للخدمات المتاحة التي تقدمت فيها المجتمع المحلى | 27 | ٪ 23.1 | 9 |
| | تنسب النتائج إلى | 117 | - | |

بتحليل بيانات الجدول السابق والخاص بمقترحات الأعضاء لحل مشكلات التنسيق والشراكة بين الجمعيات الأهلية، قد جاء ترتيب العبارات طبقا للنسبة المئوية على النحو الأتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة "عقد لقاءات هادفة منتظمة لتبادل المعلومات " بنسبة (70.9 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة " عقد لقاءات هادفة منتظمة لتبادل الخبرات" بنسبة (59.8 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (53.8 ٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي " تحديد برامج ومشروعات مشتركه للتنفيذ بين الجمعية وغيرها من الأجهزة الحكومية في المجتمع"، ثم جاء في الترتيب الرابع عبارة "تكوين شبكات لربط الجمعيات في المحيط المحلى " بنسبة (52.1 ٪)، وجاء في الترتيب الخامس عبارة "القيام بالدراسات والأبحاث المشتركة بين الجمعية وغيرها من الأجهزة " بنسبة (50.4 ٪)، يليها في الترتيب السادس عبارة " تدعيم الاتصالات المباشرة بين الجمعية والجهات المختصة" بنسبة (45.3٪)، وجاءت عبارة "عمل شراكة لربط الجمعيات في المحيط المحلى وعلي المستوي القومي " في الترتيب السابع بنسبة (40.2 ٪) ويليها في الترتيب الثامن عبارة "تحقيق التنسيق بين برامج ومشروعات الجمعية وبين مثليها في المنظمات الأخرى في المجتمع" بنسبة (39.3 ٪)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "العمل على إيجاد دليل للخدمات المتاحة التي تقدمت فيها المجتمع المحلى" بنسبة (23.1 ٪).

**وبتحليل معطيات الجدول السابق في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، نجد أن ذلك يتفق مع دراسة** ( نهى أحمد صلاح شتيه)[1] والتي أوصت بضرورة تفعيل آليات التنظيمات الشبكية بضرورة التخطيط الجيد لأنشطة الشبكة والرؤية الواضحة لأهدافها ولأولويات هذه الأهداف، مع ضرورة توفير الخبرات الإدارية والفنية والتنظيمية لدى العاملين فيها، وأهمية التعاون بين الجمعيات ذات الأنشطة المتشابهة.

ويتم هذا التفعيل في ضوء الطرح النظري من خلال إنشاء جهاز تنسيق غير تقليدي بين الجمعيات ولا يجب أن يكون جهاز فوقي وإنما جهاز مكمل لها وألا يتخطى المهام التي تم تكوينه أساساً من أجل تحقيقها[2].

---

(1) نهى أحمد صلاح شتيه: إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية: دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومنظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطنين سيفيكس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق، ص214.

# الفصل السابع

## دور القيادات في مواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية

- تمهيد.
- أولاً: النتائج المرتبطة بالعمل الأهلي وأنماط وأساليب القيادات بالجمعيات الأهلية.
- ثانياً: النتائج المرتبطة دور القيادات في مواجهة مشكلات المستفيدين.
- ثالثاً: النتائج المرتبطة بمدى التزام القيادات بإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات.
- رابعاً: النتائج الخاصة بالجداول الارتباطية بين أنماط القيادة ومشكلات الجمعيات الأهلية والمستفيدين.
- خامساً: النتائج العامة للدراسة

**تمهيــد:**

القيادة هي ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد في مؤسسته من اجل التأثير في متغيرات الموقف القيادي لتحقيق أهداف المؤسسة المحددة سلفا ضمن خطة عمل موضوعة.

والعملية الإدارية في المنظمات خاصة الجمعيات الأهلية لا يمكنها الاستغناء عن الجانب القيادي في الإدارة من اجل تحقيق أهداف هذه المنظمات وان عملية القيادة تعتمد في وجودها على عناصر هامة لازمة وهى السلطة المستمدة من الصفات القيادية للشخصية القيادية القدرة على مواجهة المشكلات وضغوط العمل توافر قدرا من الكفاءة الفنية أو المهنية في أداء الدور المنوط بالقيادة.

وتعد الدراسة الميدانية تقرير لواقع مجتمع الدراسة، ويشير هذا الفصل في مجمله إلى تحليل دور القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية المصرية لمواجهة مشكلاتها في ضوء الدراسة الميدانية، والتعرف على أهم الأساليب التي تمارسها القيادات، والذي يمكن الباحث من تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة بعد المعالجة الإحصائية التي تبرز هذه البيانات، كما تقارن في ضوئها الدراسات السابقة، وصولاً إلى نتائج الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في وضع تصور مقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة داخل الجمعيات الأهلية.

## أولاً: النتائج المرتبطة بالعمل الأهلي وأنماط وأساليب القيادات بالجمعيات الأهلية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في الاهتمام بالعمل الأهلي، وقد صاحبه تطور في أنماط المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية والثقافية والسياسية، كما تنوعت أهداف هذه المؤسسات حسب احتياجات ومتطلبات الإنسان في المجتمعات الحديثة، التي تزداد بصورة مطردة في الوقت الحالي وبعد أن فُتح المجال أمام العديد من أنماط المؤسسات الاجتماعية لتمارس نشاطها وخدماتها بعيداً عن هيمنة السلطة السياسية، أو الحكومية، خاصة بعد تقلص دور الدولة في العديد من المجالات الاجتماعية والثقافية والإعلامية وإعطاء الفرصة لإسهامات القطاع الأهلي لممارسة دوره في تحقيق مستويات أفضل من الرعاية والخدمات الاجتماعية[1].

### أ- أسباب انضمام البعض للعمل الأهلي:

إذا ما استعرضنا حياة الإنسان المعاصر، نجد أن حياته عبارة عن سلسلة متصلة من الانتماءات إلى الجمعيات، وذلك لإشباع احتياجاته، أو لاكتساب شرعية ممارسة نشاط معين، أو للوساطة بين الأفراد لتبادل المنفعة، ولا شك أن ذلك يتمشى مع كبر حجم المجتمعات الحديثة،

---

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية: بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006)، ص ص 3 -4.

وزيادة كثافة سكانها، ومع تفسخ العلاقات بين جماعاتها، والاحتكام إلى القوانين الوضعية، والابتعاد عن الأحكام العرفية[1].

ويعد استمرار المواطنين في تكوين الجمعيات الأهلية يعبر عن مرحلة صحية في تطور المجتمعات، فهذه الجمعيات لا تحقق جانب الانتماء فحسب، بل تعبر عن حق المواطنين في المشاركة والتخطيط لإشباع احتياجاتهم، كما تلعب الجمعيات الأهلية دوراً رئيسياً في تخطيط وتقديم الخدمات الاجتماعية، حيث تعتبر هذه الجمعيات شريك للمنظمات الحكومية في تحقيق أهدافها وأغراضها نحو احتياجات ومتطلبات المواطنين[2].

جدول رقم (15) أسباب انضمام البعض للعمل الأهلي

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | العمل الأهلي واجب على كل مواطن | 94 | ٪ 72.3 | 3 |
| 2 | يحقق العمل الأهلي استفادة معنوية | 45 | ٪ 34.6 | 5 |
| 3 | يحقق العمل الأهلي استفادة ماديه | 7 | ٪ 5.4 | 7 |
| 4 | يتيح العمل الأهلي لي الفرصة على خدمة مجتمع | 105 | ٪ 80.8 | 1 |

(1) إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص 25.

(2) أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2001)، ص312.

| 5 | يشبع العمل الأهلي احتياجاتي | 26 | ٪ 20 | 6 |
|---|---|---|---|---|
| 6 | العمل الأهلي صورة من صور المشاركة المجتمعية | 104 | ٪ 80 | 2 |
| 7 | العمل الأهلي أكثر حرية من العمل الرسمي | 75 | ٪ 57.7 | 4 |
| تنسب النتائج إلى | 130 | - | | |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن العمل الأهلي يتيح الفرصة لخدمة المجتمع واحتلت هذه العبارة الترتيب الأول بنسبة (80.8٪)، بينما جاء العمل الأهلي صورة من صور المشاركة المجتمعية في الترتيب الثاني بنسبة (80٪)، أما الترتيب الثالث فجاءت فيه العمل الأهلي واجب على كل مواطن بنسبة (72.3٪)، كذلك جاء في الترتيب الرابع العمل الأهلي أكثر حرية من العمل الرسمي بنسبة (57.7 ٪)، أما الترتيب الخامس فقد جاءت فيه متغير يحقق العمل الأهلي استفادة معنوية بنسبة (34.6 ٪)، وفى الترتيب السادس جاءت عبارة يشبع العمل الأهلي احتياجاتي بنسبة (20 ٪)، وفي الترتيب السابع جاءت عبارة يحقق العمل الأهلي استفادة ماديه بنسبة (5.4 ٪) .

ويأتي ذلك مؤكداً لما تطرحه الأدبيات والمعطيات النظرية التي تعتبر أن العمل الأهلي يعتمد على المبادأة والجهود التطوعية للأفراد والجماعات من أجل تنفيذ البرامج الاجتماعية بهدف توفير الخدمات بأسلوب فعال في ذات الوقت [1].

---

(1) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة : تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية ، الدورة العشرون ، 1999 – 2000 ، ص 76.

## ب - أنماط وأساليب القيادة داخل الجمعيات الأهلية:

القيادة كظاهرة اجتماعية قائمة بكل منظمة ويمارسها المديرون من أجل التأثير وتوجيه جهود الأفراد والمؤسسة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

والقيادة هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد في مؤسسته من اجل التأثير في متغيرات الموقف القيادي لتحقيق أهداف المؤسسة تلك المحددة سلفا ضمن خطة عمل موضوعة والنمط القيادي هو في جملته محصلة التفاعل بين عناصر عدة هي الموقف القيادي وخصائص القائد وخصائص المرؤوسين وظروف العمل داخل الجمعية الأهلية وإذا كانت القيادة في هذه التنظيمات تعنى بالتأثير من اجل تحقيق الأهداف فإننا إزاء ذلك نواجه بالعديد من الأنماط القيادية techniques or patterns التي تحدثت عنها النظريات والدراسات التي تناولت ظاهرة القيادة بالبحث والتحليل.

ونؤكد هنا على أن الأساس في القيادة يكمن في استجابة المرؤوسين بصورة أفضل لبعض أنماط القيادة دون البعض الآخر منها[1].

(1) John Martin: Organizational Behavior "Lectures, Resources Manual"(ITP) An International Thomson publishing Co,. London, 1999, P.78

جدول رقم (16) أنماط وأساليب القيادة داخل الجمعيات الأهلية

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | القيادة التي تؤمن بالمشاركة | 71 | ٪ 54.6 | 1 |
| 2 | القيادة التي تفضل السيطرة بالجمعية | 21 | ٪ 16.2 | 2 |
| 3 | القيادة التي تترك المسئولية للآخرين | 9 | ٪ 6.9 | 4 |
| 4 | القيادة التي تسعي لتحقيق مصالحها | 11 | ٪ 8.5 | 3 |
| 5 | القيادة التي تملك رؤية مستقبلية للنهوض بالجمعية | 11 | ٪ 8.5 | 3 |
| 6 | القيادة التي تصدر القرارات بعد إجراءات مطوله | 7 | ٪5.3 | 5 |
| تنسب النتائج إلى | 130 | ٪ 100 | | |

**يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق والخاص بأسلوب القيادة الذي يتبع في الجمعية، أن ترتيب عبارته جاءت علي النحو الأتي:**

جاءت عبارة " القيادة التي تؤمن بالمشاركة " في الترتيب الأول وهي تعبر عن القيادة الديمقراطية بنسبة (54.6 ٪)، بينما عبارة "القيادة التي تفضل السيطرة بالجمعية " في الترتيب الثاني بنسبة (16.2 ٪) وهي

تعبر عن القيادة الأوتوقراطية، ويليها في الترتيب الثالث عبارة "القيادة التي تسعي لتحقيق مصالحها " بنسبة (8.5 ٪)، وهي تعبر عن القيادة النفعية ،وكذلك عبارة "القيادة التي تملك رؤية مستقبلية للنهوض بالجمعية " بنسبة (8.5 ٪) في نفس الترتيب وهي تعبر عن القيادة التحويلية ،يليها عبارة " القيادة التي تترك المسئولية للآخرين" في الترتيب الرابع بنسبة (6.9 ٪) وهي تعبر عن القيادة الفوضوية، وجاءت عبارة " تصدر القرارات بعد إجراءات مطوله" في الترتيب الأخير بنسبة (5.3 ٪) وهي تعبر عن القيادة البيروقراطية.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة( السيد علي عثمان)[1] والتي أشارت إلي سيادة نمط القيادة الديمقراطية بالجمعيات الأهلية، نمط القيادة التحويلية وهذا يدل علي صلاحية ممارسة النمطين بالجمعية الأهلية.

ويأتي ذلك مؤكداً لما تطرحه الأدبيات والمعطيات النظرية التي تعتبر الجمعيات الأهلية من أهم الوسائل لتنمية الانتماء والمسئولية الاجتماعية والديمقراطية لدى المواطنين حيث أنها خير مجال لتدريب المواطنين على تحمل مسئولية العمل الاجتماعي في مختلف قطاعاته وعلى مختلف مستوياته، ففي هذه الجمعيات يتدرب المواطن على أعمال اللجان وعلى تنفيذ المشروعات، وعلى احترام حرية الغير وحقوقه، وعلى احترام أداء العمل كواجب، لهذا تعتبر الجمعيات الأهلية بأجهزتها

---

(1) السيد علي عثمان : أنماط القيادة بالجمعيات الأهلية وعلاقتها بفاعلية مشروعات التنمية ، مرجع سابق.

ومنظماتها المختلفة المجال الطبيعي للتدريب على الديمقراطية الحقة وأصولها[1].

ونظرا لأهمية مقترحات الأعضاء في تحسين البرامج والمشروعات المقدمة، تحاول الدراسة الميدانية التعرف علي طبيعة هذه المقترحات وآليات تقديمها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (17) مدي اهتمام مجلس الإدارة بمقترحات الأعضاء في برامج ومشرعات الجمعية**

| المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 127 | ٪ 97.7 |
| لا | 3 | ٪ 2.3 |
| الإجمالي | 130 | ٪ 100 |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن غالبية مفردات عينة الدراسة قد أشاروا إلي أن مجلس الإدارة يولي اهتمامه بمقترحات الأعضاء عند القيام ببرامج ومشرعات الجمعية بنسبة (97.7٪) .

وبتحليل الباحث لمعطيات هذا الجدول، يتضح سيادة النمط الديمقراطية بين معظم أعضاء مجالس الإدارات بالجمعيات الأهلية.

---

(1) محمد نجيب توفيق، "الرعاية الاجتماعية من منظور الخدمة الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية: دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الرابع عشر للخدمة الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة من 28: 29 مارس 2001، ص ص 224- 225.

جدول رقم (18) كيفية وصول مقترحات الأعضاء لمجلس الإدارة

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | من خلال الاجتماعات الدورية للمكتب التنفيذي | 43 | ٪ 33.9 | 2 |
| 2 | من خلال اجتماعات مجلس الإدارة | 77 | ٪ 60.6 | 1 |
| 3 | من خلال الاتصال برئيس مجلس الإدارة | 16 | ٪ 12.6 | 5 |
| 4 | من خلال اجتماعات الجمعية العمومية | 38 | ٪ 29.9 | 3 |
| 5 | من خلال اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة | 16 | ٪ 12.6 | 6 |
| 6 | من خلال العاملين بالجمعية | 27 | ٪ 21.3 | 4 |
| | تنسب النتائج إلى | 127 | - | |

تشير بيانات الجدول السابق إلي أن وصول مقترحات الأعضاء إلي مجلس الإدارة يتم من خلال اجتماعات مجلس الإدارة وجاء ت هذه العبارة في الترتيب الأول بنسبة (60.6 ٪)، بينما جاء في الترتيب الثاني من خلال الاجتماعات الدورية للمكتب التنفيذي بنسبة (33.9 ٪)، أما الترتيب الثالث فجاءت فيه من خلال اجتماعات الجمعية العمومية بنسبة (29.9 ٪)، كذلك جاء في الترتيب الرابع من خلال العاملين بالجمعية بنسبة (21.3 ٪)، أما الترتيب الخامس فقد جاءت فيه من خلال الاتصال برئيس مجلس الإدارة بنسبة (12.6 ٪)، وفى الترتيب السادس جاءت عبارة من خلال اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة بنسبة (12.6 ٪) ،ويدل

هذا علي تعدد قنوات الاتصال داخل مجالس إدارات الجمعيات الأهلية وعدم الاعتماد علي نمط معين من أنماط التفاعل والاتصال عند بحث ودراسة المشروعات الخاصة بالجمعية مما يعطي قوة ومصداقية لقرار مجلس الإدارة، حول تخطيط المشروعات والبرامج المزمع تنفيذها.

## ثانياً: النتائج المرتبطة دور القيادات في مواجهة مشكلات المستفيدين:

يعتبر العمل المجتمعي هاما لربط الناس بالتغيير الاجتماعي من خلال تقديم المساعدات لهم وربطهم بمقدمي الخدمات الاجتماعية إضافة إلي تنمية العلاقات الاجتماعية بين باقي أفراد المجتمع[1].

وإن الطريق الوحيد لتحقيق لحل مشكلات المستفيدين يأتي من خلال تعبئة الجهود التطوعية للمواطنين في تنظيمات فعالة علي كل المستويات القاعدية والتي تحوي القطاعات المهشمة بالمجتمع ومن ثم فقد غدت الجمعيات الأهلية بمثابة الوعاء الذي تلتقي فيه الجماهير لتحقيق أهداف التنمية سواء تعددت هذه الأهداف من حيث كونها خدمية أو إنتاجية أو دفاعية.

وهنا تبرز أهمية التعاون والتكامل بين المؤسسات الحكومية والأهلي من أجل مد يد العون والمساعدة لأهالي المجتمع المحلي [2].

ولقد أخذت القيادات بالجمعيات الأهلية علي عاتقها تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والمشروعات والتي تلتقي حول إشباع

---

(1) Cary craig & others : community work & the state , routledge kegan paul ltd, London , 1982, p.13 .

(2) Avijit gupta : ecology & development in the third world, second edition , routledge, London, 1998, p.99.

الاحتياجات ومواجهة المشكلات والعمل الاجتماعي بتلك التنظيمات في حاجة ماسة إلي تضافر كافة الجهود الأهلية والحكومية ضمانا لاستقرار المجتمع وصيانة له وتحقيقا للعمل الاجتماعي به.

**جدول رقم (19) مشكلات المستفيدين التي تعمل الجمعية علي حلها**

| هل هناك مشكلات للمستفيدين تعمل الجمعية علي حلها ؟ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
| 1 | نعم | 86 | ٪ 66.2 | |
| 2 | لا | 44 | ٪ 33.8 | |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 | |
| ما هي مشكلات المستفيدين ؟ | | | | الترتيب |
| 1 | عدم وجود مشغل للفتيات | 43 | ٪ 50 | 1 |
| 2 | ضعف إمكانيات دار الحضانة | 32 | ٪ 37.2 | 4 |
| 3 | انخفاض مستوى خدمات المستوصف | 23 | ٪ 26.7 | 5 |
| 4 | ارتفاع رسوم الخدمات بالجمعية | 10 | ٪ 11.6 | 7 |
| 5 | عدم وجود فصول تقويه لأبناء المستفيدين | 35 | ٪ 40.7 | 2 |
| 6 | عدم وجود فصول محو أميه | 20 | ٪ 23.3 | 6 |
| 7 | عدم وجود تدريب علي مهن أخري يحتاجها أبناء المستفيدين | 34 | ٪ 39.5 | 3 |
| تنسب النتائج إلى | | 86 | - | |

تشير قراءة نتائج الجدول السابق أن نسبة (66.2 ٪) من إجمالي عينة الدراسة يروا أن الجمعية تعمل علي حل مشكلات المستفيدين، وفي المقابل بنسبة (33.8٪) من إجمالي عينة الدراسة يروا أن الجمعية لا تقوم بذلك. وفى ضوء معطيات الجدول يمكن ترتيب طبيعة المشكلات التي تواجه المستفيدين ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية علي النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول "عدم وجود مشغل للفتيات " بنسبة (50 ٪)، يليها في الترتيب الثاني " عدم وجود فصول تقويه لأبناء المستفيدين" بنسبة (40.7 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (39.5 ٪)، جاءت " عدم وجود تدريب علي مهن أخري يحتاجها أبناء المستفيدين"، ثم جاء في الترتيب الرابع "ضعف إمكانيات دار الحضانة " بنسبة (37.2 ٪)، وجاء في الترتيب الخامس " انخفاض مستوى خدمات المستوصف" بنسبة (26.7 ٪)، يليها في الترتيب السادس "عدم وجود فصول محو أميه " بنسبة (23.3 ٪)، وجاءت " ارتفاع رسوم الخدمات بالجمعية" في الترتيب الأخير بنسبة (11.6 ٪).

ويتطلب مواجهة المشكلات السابق ذكرها، ضرورة التعرف علي مقترحات الأعضاء واليات تقديمها، باعتبار أن ذلك يعد أحد مؤشرات إدارة الحكم الرشيد، وهذا ما يوضحه معطيات الجدول التالي :

جدول رقم(20) مقترحاتك أعضاء مجلس الإدارة لمواجهة تلك المشكلات

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | توفير التمويل اللازم للمشروعات | 58 | ٪ 67.4 | 1 |
| 2 | التوعية بخدمات الجمعية | 41 | ٪ 47.7 | 3 |
| 3 | تسهيل الحصول على خدمات الجمعية | 28 | ٪ 32.6 | 6 |
| 4 | الاهتمام بمقترحاتهم في مشروعات التنمية | 33 | ٪ 38.4 | 5 |
| 5 | توفير الخدمات التي يحتاجونها | 46 | ٪ 53.5 | 2 |
| 6 | الاهتمام بالتدريب علي مهن يحتاجها أبناء المستفيدين | 37 | ٪ 43 | 4 |
| تنسب النتائج إلى | | 86 | - | |

وتشير قراءة معطيات الجدول السابق والخاص بمقترحات أعضاء مجلس الإدارة لمواجهة مشكلات المستفيدين، أن هذه المقترحات قد جاءت ترتيبها علي النحو الأتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة "توفير التمويل اللازم للمشروعات "بنسبة (67.4٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة "توفير الخدمات التي يحتاجونها " بنسبة (53.5 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (47.7٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي "التوعية بخدمات الجمعية "، ثم جاء في الترتيب الرابع عبارة " الاهتمام بالتدريب علي مهن يحتاجها أبناء المستفيدين" بنسبة (43٪)، وجاء في الترتيب الخامس عبارة " الاهتمام بمقترحاتهم في مشروعات التنمية " بنسبة (38.4 ٪)، وجاءت عبارة

"تسهيل الحصول على خدمات الجمعية " في الترتيب الأخير بنسبة (32.6٪).

ويدل هذا علي إجماع عينة الدراسة من القيادات علي أهمية توافر التمويل اللازم كعامل أساسي في إشباع احتياجات المستفيدين علي اختلاف أنواعها سواء كانت الاحتياجات الاجتماعية ، الاحتياجات الصحية ، الاحتياجات الاقتصادية ، الاحتياجات الثقافية.

**جدول رقم (21) سماح إدارة الجمعية للأعضاء بالمشاركة في إشباع احتياجاتهم**

| هل تسمح إدارة الجمعية للأعضاء بالمشاركة في إشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم ؟ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
| 1 | نعم | 72 | 55.4 ٪ | |
| 2 | لا | 58 | 44.6 ٪ | |
| | الإجمالي | 130 | 100 ٪ | |
| ما هي نوعية مشاركة الأعضاء في إشباع احتياجاتهم ؟ | | | | الترتيب |
| 1 | تحديد احتياجاتهم من الجمعية | 56 | 77.8 ٪ | 1 |
| 2 | التطوع بالجهد | 51 | 70.8 ٪ | 2 |
| 3 | التطوع الوقت | 48 | 66.7 ٪ | 3 |
| 4 | حث الغير علي التبرع بأشياء عينيه | 32 | 44.4 ٪ | 6 |
| 5 | التبرع بالمال في مشروعات الجمعية | 33 | 45.8 ٪ | 5 |
| 6 | حث الغير على التبرع لمشروعات الجمعية | 24 | 33.3 ٪ | 7 |
| 7 | المشاركة بالاقتراحات في المشروعات | 41 | 56.9 ٪ | 4 |
| تنسب النتائج إلى | | 72 | - | |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة (55.4 ٪) من إجمالي عينة الدراسة يروا أن الجمعية تسمح للأعضاء بالمشاركة في إشباع احتياجاتهم، وفي المقابل بنسبة (44.6٪) من إجمالي عينة الدراسة يروا أن الجمعية لا تسمح بذلك. وفي ضوء معطيات الجدول يمكن ترتيب أشكال مشاركة الأعضاء في إشباع احتياجاتهم ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية على النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة "تحديد احتياجاتهم من الجمعية " بنسبة (77.8 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة "التطوع بالجهد " بنسبة (70.8 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (66.7 ٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي " التطوع الوقت"، ثم جاء في الترتيب الرابع عبارة " المشاركة بالاقتراحات في المشروعات" بنسبة (56.9 ٪)، وجاء في الترتيب الخامس عبارة " التبرع بالمال في مشروعات الجمعية" بنسبة (45.8 ٪)، يليها في الترتيب السادس عبارة "حث الغير علي التبرع بأشياء عينيه " بنسبة (44.4 ٪)، وجاءت عبارة "حث الغير على التبرع لمشروعات الجمعية " في الترتيب الأخير بنسبة (33.3 ٪).

ويأتي ذلك مؤكداً لما تطرحه الأدبيات والمعطيات النظرية في ضرورة أن تكون المشروعات بالمجتمع المحلي واقعية وغير خيالية، مع ضرورة البدء بالمشروعات التي تقابل احتياجات الأهالي، وضرورة الحرص علي التفاف الناس في المجتمع المحلي حول تلك المشروعات، ودعمها ماديا ومعنويا[1].

(1) Gerald Smale, graham Tuson & Daphnes : social work & social problems, first published , macmilan press ltd, London, 2000,p.86.

## ثالثاً: النتائج المرتبطة بمدى التزام القيادات بإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات:

تحتل القيادات المنتخبة مركزاً متقدماً في نظام الحكم الرشيد، ويكاد يكون دور القيادات فيه هو دور المايسترو الذي ينظم التفاعل بين الجماهير بشكل متوازي ومتكامل لتحقيق مبادئه التي تتمثل في: المشاركة الشرعية والقبول والشفافية وتشجيع العدالة والجودة والقدرة علي تطوير الموارد والمساءلة وتقديم الخدمات، مما يسهم في الوصول منظمات مجتمع مدني قوي، قادر علي الإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية.

فهناك علاقة وثيقة بين الإدارة الرشيدة للحكم وعملية التنمية، حيث أصبحت الإدارة الرشيدة للحكم بمختلف أبعادها شرط رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير هذه القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاهية الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرآة وكافة المجالات.

### أ- الاحتكام للقانون :

يعد التشريع أمر لازم لتنظيم الممارسة وحماية الحقوق، والوفاء بالالتزامات والواجبات، ويمتد التشريع إلي كافة قطاعات المجتمع ومنها قطاع العمل الأهلي[1].

---

(1) الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة : اللجنة الدائمة للمهارات البشرية، البرنامج التنشيطي الاول حول العمل التطوعي والتنمية، ص11.

لذا تضع الدولة قوانين للعمل الأهلي لكي تنتظم من خلاله الجهود وتتحقق عن طريقه الأهداف في إطار الالتزام بالقواعد والضوابط التي تضعها الدولة، وأن كان ذلك الهدف لا غبار عليه من الناحية النظرية، إلا أن واقع الأمر مختلف، فحينما تتاح الفرصة للجمعيات الأهلية للتعبير عن مشكلاتها وقضاياها يأتي في صدر الحديث القانون المنظم للعمل الأهلي وما يتضمنه من بنود ومواد تعوق بالفعل جهود العمل الأهلي وتحصرها في نطاق التابع للدولة وليس الفاعل المؤثر في المجتمع، ولذا فحينما تكون المشكلة متعلقة بالقانون المنظم للعمل الأهلي فإن المعوقات المترتبة على ذلك تكون واسعة النطاق في تأثيراتها على نشاط ومجالات عمل الجمعيات الأهلية.

جدول رقم (22) تاريخ وضع اللائحة الداخلية للجمعية

| م | المتغيرات | العدد | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | في الخمس سنوات الأولي من الألفية | 63 | ٪ 48.5 | 1 |
| 2 | في التسعينيات من القرن العشرين | 37 | ٪ 28.5 | 2 |
| 3 | في الثمانينيات من القرن العشرين | 14 | ٪ 10.8 | 4 |
| 4 | في السبعينيات من القرن العشرين | 16 | ٪ 12.3 | 3 |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 | |

بالنظر إلي بيانات الجدول السابق والخاص بتاريخ وضع اللائحة الداخلية للجمعيات، تظهر أن أغلبيتها قد وضعت في الخمس سنوات الأولي من الألفية، بنسبة (48.5 ٪)، يليها في الترتيب الثاني "في التسعينيات من القرن العشرين" بنسبة (28.5 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (12.3 ٪)، جاءت فترة " السبعينيات من القرن العشرين "،

ثـم جـاء في الترتيـب الأخـير" الثمانينيـات مـن القـرن العـشرين " بنـسبة (10.8٪).

ويـرتبط وضـع اللائحـة الداخليـة وصـياغتها بمجموعـة مـن الأشـخاص سـواء كـانوا هـم مجلـس الإدارة، أو الجمعيـة العموميـة بأكملـها، أو صـياغتها مـن خـلال شـخص واحـد، ثـم يعرضـها علـي مجموعـة مـن الخـبراء، وفي محاولـة التعـرف علـي المـشاركين في وضـع اللائحة وصياغتها، فإننا نعرض ما يوضحه الجدول التالي :

**جدول رقم (23) المشاركين في وضع اللائحة**

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | رئيس مجلس الإدارة | 28 | ٪ 21.5 | 3 |
| 2 | المجلس ككل | 76 | ٪ 58.5 | 1 |
| 3 | الجمعية العمومية | 38 | ٪ 29.2 | 2 |
| تنسب النتائج إلى | | 130 | - | |

بتحليل بيانات الجدول السابق و الذي يشير إلي الأشخاص المنوط بهم وضـع اللائحـة الداخلية للجمعيـة، أشـارت غالبيـة عينـة الدراسـة أن المجلس ككـل مسئول عـن وضـع اللائحـة الداخلية بنـسبة (58.5 ٪)، يليهـا في الترتيـب الثـاني مـشاركة أعـضاء الجمعيـة العموميـة في وضـعها بنسبة (29.2 ٪)، يليهـا في الترتيـب الثالـث بنسبة (21.5 ٪) قيـام رئيـس مجلس الإدارة منفردا بوضع تلك اللائحة.

ويدل ذلك علي انه من الرغم من حداثة جمعيات عينة الدراسة إلا أنهـا تمتلـك لـوائح داخليـة (نظـام داخلـي ) قـام بإعـدادها مجلس الإدارة

ككل مما يبرهن علي هذه الجمعيات تتبع النمط الديمقراطي . وهذا الطرح يتفق مع دراسة (إيمان حسن)[1] التي توصلت إلي أن مجلس الإدارة هو وحده المسئول عن وضع اللائحة الداخلية.

ونظرا لان عملية وضع اللائحة تشكل مرحلة من مراحل تأسيسها ، فان القيام بطرحها علي أي مستوي من المستويات وقبول التعديلات عليها يعتبر مرحلة مكملة ومؤشرا علي تطور مستوي الحكم الرشيد داخل أي جمعية ، وفي محاولة التعرف علي مدي مناقشة اللائحة الداخلية، فإننا نعرض الجدول التالي:

**جدول رقم (24) مناقشة اللائحة الداخلية داخل الجمعية العمومية**

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 100 | ٪ 76.9 |
| 2 | لا | 30 | ٪ 23.1 |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 |

يتبين من بيانات الجدول السابق أن غالبية عينة الدراسة قد أجابوا بأنه يتم مناقشة اللائحة الداخلية داخل الجمعية العمومية بنسبة (76.9 ٪)، في حين أن نسبة (23.1 ٪) يروا عكس ذلك.

(1) إيمان حسن: " الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني في مصر "، في أماني قنديل، علي ليلة (محرران)، الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية العربية، مرجع سابق .

ويتضح من هذا أن مجلس الإدارة لا يكتفي بوضع اللائحة كما أشار جدول(26) بل يقوم بعرضها علي الجمعية العمومية لإقرارها ، مما يدل علي نية أعضاء مجلس الإدارة في إشراك جميع أعضاء الجمعية العمومية. تماشيا مع روح الديمقراطية .

**جدول رقم (25) يوضح إجراء تعديلات للائحة الداخلية**

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 69 | ٪ 53.1 |
| 2 | لا | 61 | ٪ 46.9 |
| الإجمالي | | 130 | ٪ 100 |

بالنظر إلي نتائج الجدول السابق، والخاص بإجراء تعديلات علي اللائحة الداخلية، قد أجاب (53.1 ٪) من إجمالي العينة بأنه يتم إجراء تعديلات علي اللائحة، في مقابل نسبة (46.9 ٪) قد أجابوا بعدم أجراء أي تعديلات فيها.

ويدل تقارب الآراء حول إجراء التعديلات اللائحة الداخلية للجمعية علي عدم اهتمام بعض الجمعيات (عينة الدراسة) بعملية تطوير أعمالها وبرامجها.

ويري الباحث أن مناقشة اللائحة الداخلية داخل الجمعية العمومية كما أشار جدول (26) ما هي إلا عملية روتينية لأنه من المفترض أن تسفر المناقشة عن إضافة بعض التعديلات علي تلك اللوائح مما يطفي عليها طابع الديمقراطية كأحد سمات إدارة الحكم الرشيد.

جدول رقم (26) بنود قانون الجمعيات التي تحتاج إلي تعديل

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | البنود الخاصة بتأسيس الجمعية | 10 | ٪ 7.7 |
| 2 | البنود الخاصة بحرية عمل الجمعيات واستقلالها | 9 | ٪ 6.9 |
| 3 | البنود الخاصة بحل الجمعية | 2 | ٪ 1.5 |
| | تنسب النتائج إلى | 130 | - |

باستقراء بيانات الجدول السابق، يتضح أن هناك بنود في قانون الجمعيات الأهلية (84 لسنة 2002 ) يحتاج إلي تعديل من وجهة نظر عينة الدارسة، ومع علم أن أكثر من (85٪) من إجمالي العينة لم يجيب عن هذا السؤال، وقد يرجع ذلك إلي قلة وعي قيادات الجمعيات بالقانون ومواده، ومن أهم البنود النى تحتاج إلي تعديل :

**البنود الخاصة بتأسيس الجمعيات:**

حيث يكون تأسيس الجمعيات بالإخطار دون موافقة الجهة الإدارية والأمنية، وإلغاء حق الجهة الإدارية الاعتراض علي بعض المؤسسين.

**البنود الخاصة بحرية عمل الجمعيات واستقلالها:**

وتتضمن هذه البنود عدم الحاجة إلي موافقة الجهة الإدارية علي قرارات مجلس الإدارة، الحد من سلطة الجهة الإدارية في حل مجلس الإدارة، تخفيف القيود علي تلقي المنح الأجنبية.

البنود الخاصة بحل الجمعية:

الحد من سلطة الجهة الإدارية لحل الجمعيات الأهلية دون اللجوء إلي القضاء.

**ب – تداول السلطة:**

يعد تداول السلطة أحد مؤشرات الممارسة الديمقراطية، وهناك قطاعات عديدة من مؤسسات المجتمع المدني، لا تشهد ظاهرة تداول السلطة، وهناك اتجاه للتحرك والتفاعل من جانب الأعضاء، فترات الانتخاب فقط، وهو الأمر الذي يشكل بعدا رئيسا في الممارسة الديمقراطية.

ويرتبط بذلك في بعض منظمات المجتمع المدني تحليل أسلوب إدارة الأزمات، والذي يرتبط بانشقاق أفراد أو مجموعات ،وتأسيس منظمة أخري.

**جدول رقم (27) عدد الأشخاص الذين شغلوا منصب رئيس مجلس الإدارة في عشر سنوات الماضية**

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | شخص واحد | 75 | ٪ 57.7 | 1 |
| 2 | شخصان | 26 | ٪ 20 | 2 |
| 3 | 3أشخاص | 16 | ٪ 12.3 | 3 |
| 4 | أكثر من3 أشخاص | 13 | ٪ 10 | 4 |
| | تنسب النتائج إلى | 130 | ٪ 100 | |

بتحليل بيانات الجدول السابق، والخاص بعدد الأشخاص الذين شغلوا موقع رئيس مجلس إدارة الجمعية في العشر سنوات الماضية قد أظهرت الإجابات أن نسبة (57.7 ٪) من الجمعيات التي شملتها عينة الدراسة لم يتناوب علي رئيستها سوي شخص واحد، يليها في الترتيب الثاني بنسبة (20 ٪) من الجمعيات تناوب علي رئاستها شخصان، يليها في الترتيب بنسبة (22.3 ٪) من الجمعيات تناوب علي رئاستها ثلاث أشخاص فأكثر.

وبالنظر إلي تحليل معطيات الجدول السابق، نجد أن من أهم المشكلات الخاصة بعمل الجمعيات هو احتكار القيادة بهذه الجمعيات للعمل في المجالات التطوعية، بحيث نجد نمطا محددا للقيادات بهذه الجمعيات هو الذي يحتكر العمل بداخلها، وانه من الضروري تنمية الكوادر القادرة علي تحقيق التواصل مع المجتمعات التي تعمل بداخلها هذه الجمعيات[1].

ويري الباحث انعدام الممارسة الديمقراطية وهو ما يتنافى مع سمات الحكم الرشيد داخل الجمعيات الأهلية ،بدليل عدم التناوب للسلطة، و احتكارها من فرد أو جماعة وهذا يشير إلي أن مازالت إدارة الحكم الرشيد متأخرة داخل الجمعيات الأهلية.

### جـ- الديمقراطية وإتاحة المعلومات:

تعد الديمقراطية إحدى الآليات الرئيسة لترسيخ مبادئ الحكم الرشيد سواء علي المستوي المجتمع بكامله أو في إطار المنظمات الأهلية،

---

(1) معهد التخطيط القومي :المنظمات عير الحكومية والتنمية في مصر ، (سلسلة قضايا التخطيط والتنمية عدد (106) القاهرة، ديسمبر 1996)، ص 45 .

ومن المفترض أن تلعب الجمعيات الأهلية دورا محوريا في التدريب على الديمقراطية، وليست الديمقراطية المفروضة أيدلوجيا من اعلى بل تلك التي تنشأ وتتبلور من أسفل ومن خلال ممارسات الحياة اليومية للعمل الأهلي[1].

وتكمن أهمية توافر نظم للمعلومات من خلال إظهارها للظروف المجتمعية بصورة واقعية من جانب واحتياجات الأهالي الملحة من جانب آخر مما يساعد الجمعيات الأهلية على وضع سياساتها بصورة ملائمة للواقع وتشبع الاحتياجات المجتمعية[2]، وبناءاً عليه فإن غياب الإحصاءات والمعلومات عن واقع مشكلات المجتمع من جهة والجمعيات الأهلية من جهة أخرى فإنه يصبح من الصعب انطلاق النشاط الأهلي نحو مستقبل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن نجاح الإدارة يتوقف على مدى ارتباطها بالأهداف والنتائج في الجمعيات الأهلية من ثم ترتكز على مجموعة من البيانات والحقائق والإحصاءات أو ما يعرف بنظام "تدفق المعلومات"، لذا يتطلب نظام الإدارة وجود نظم للمعلومات دقيقة يتم فيه تصنيف البيانات وتبويبها وتحليلها وتجهيزها وحفظها بشكل يسمح باسترجاعها بسهولة وسرعة في وقت الحاجة إليها[3].

---

(1) علي ليلة: " الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية العربية"، مرجع سابق، ص219.

(2) إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، مرجع سابق، ص257.

(3) محمد عبد الحي نوح: الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع: قاعدة علمية – قيم – مهارات (القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 1998)، ص ص 283 – 284.

جدول رقم (28) من الذي يضع سياسات وبرامج لجمعية

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | المدير التنفيذي | 25 | ٪ 19.2 | 4 |
| 2 | مجلس الإدارة | 56 | ٪ 43.1 | 1 |
| 3 | رئيس مجلس الإدارة | 44 | ٪ 33.8 | 2 |
| 4 | لجنة البرامج | 31 | ٪ 23.8 | 3 |
| تنسب النتائج إلى | | 130 | - | |

بالنظر إلي نتائج الجدول الخاص بوضع سياسيات برامج الجمعية، نجد أن نسبة (43.1 ٪) من الجمعيات تضع سياسأتها وبرامجها من خلال مجلس الإدارة ككل، يليها بمعرفة رئيس مجلس الإدارة بمفرده بنسبة (33.8 ٪)، يليها اختصاص لجنة البرامج بوضع سياسيات الجمعية وبرامجها بنسبة (23.8 ٪)، يليها اضطلاع المدير التنفيذي للجمعية بمسئولية وضع السياسات والبرامج بنسبة (19.2 ٪).

وبالنظر إلي نسب الجدول السابق نجدها متقاربة إلي حد ما، وهذا يدل عل عدم كفاءة هذه الجمعيات وعدم وضوح سياساتها وبرامجها، وقد ظهر هذا في عدم تحديد من المنوط به وضع السياسات والبرامج داخل الجمعيات.

جدول رقم (29) هل تناقش السياسيات والبرامج فى الجمعية العمومية

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 82 | ٪ 63.1 |
| 2 | لا | 48 | ٪ 36.9 |
| الإجمالي | | 130 | ٪ 100 |

نلاحظ من تحليل نتائج الجدول السابق والمتعلق، بمناقشة السياسات والبرامج في الجمعية العمومية، أن نسبة (63.1 ٪) من الجمعيات الأهلية تناقش سياساتها وبرمجها من خلال الجمعية العمومية أي عن طريق المناقشة الجماعية ،في حين أن نسبة (36.9 ٪) لا تعرض سياساتها وبرامجها علي الجمعية العمومية من اجل مناقشتها.

وبالنظر إلي هذه النتائج نجد أن إدارة الجمعيات الأهلية تعمل علي تطبيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المناقشات الجماعية في البرامج والسياسات التي تخص الجمعية.

وبتحليل معطيات الجدول السابق في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، نجد أن ذلك لا يتفق مع دراسة (هدى توفيق محمد سليمان)[1] التي أشارت إلي سيادة الفردية في إدارة الجمعيات الأهلية واتخاذ القرارات بها.

(1) هدى توفيق محمد سليمان: " تفعيل دور المنظمات الأهلية في ظل العولمة"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مرجع سابق .

جدول رقم (30) إدارة العمل داخل الجمعية عن طريق العمل الجماعي

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 86 | ٪ 66.2 |
| 2 | لا | 44 | ٪ 33.8 |
| الإجمالي | | 130 | ٪ 100 |

يتبين من نتائج الجدول السابق والمتعلق، إدارة العمل داخل الجمعية، أن نسبة (66.2 ٪) من عينة الدراسة تشير إلي أن إدارة الجمعيات علي كل مستوياتها تتم من خلال العمل الجماعي، في حين أن نسبة (33.8 ٪) من إجمالي العينة تري أن إدارة العمل داخل الجمعية تعتمد علي النمط الفردي بعيدا عن التعاون الفريقي بين منظومة العمل الإدارية داخل الجمعية.

جدول رقم (31) العقبات التي تواجه إدارة الجمعيات الأهلية

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الثقافة المجتمعية لا تشجع روح الفريق | 8 | ٪ 18.2 | 3 |
| 2 | عقبات قانونية | 4 | ٪9.1 | 4 |
| 3 | الشللية | 12 | ٪27.2 | 2 |
| 4 | الرغبة في الانفراد بالقرار والسلطة | 20 | ٪45.5 | 1 |
| تنسب النتائج إلى | | 44 | ٪100 | |

بتحليل بيانات الجدول السابق والخاص بالعقبات التي تعوق العمل الجماعي داخل الجمعيات الأهلية، قد جاء ترتيب العبارات علي النحو الأتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة " الرغبة في الانفراد بالقرار والسلطة " بنسبة (45.5٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة " الشللية " بنسبة (27.2٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (18.2٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي "الثقافة المجتمعية لا تشجع روح الفريق"، وجاءت عبارة "عقبات قانونية " في الترتيب الأخير بنسبة (9.1٪).

وهذا يؤكد علي أن هناك ارتباط بين قيمة العمل الجماعي بالإدارة الرشيدة للحكم في الجمعيات الأهلية ،كما أنها تقدم احد مؤشرات الممارسة الديمقراطية داخل المنظمة.

**من الطبيعي أن تثور خلافات** داخل الجمعيات الأهلية حول قضايا أو موضوعات معينة وقد تراجع هذه الخلافات لطبيعة تباين المنظومات القيمية، ومن المنطقي أن تطور الجمعيات الأهلية بعض الآليات لحل هذه الخلافات، وفي محاولة للتعرف علي أساليب حل هذه الخلافات( إذا وجدت) نعرض لمعطيات الجدول التالي:

جدول رقم (32) مدى حدوث خلافات داخل مجلس الإدارة

وكيفية حسمها

| هل تحدث خلافات داخل مجلس الإدارة ؟ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
| 1 | نعم | 101 | ٪ 77.7 | |
| 2 | لا | 29 | ٪ 22.3 | |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 | |
| كيف يتم حسم هذه الخلافات؟ | | | | الترتيب |
| 1 | من خلال الجهود الشخصية والتوافق | 74 | ٪ 73.3 | 1 |
| 2 | الاحتكام للائحة الداخلية | 37 | ٪ 36.6 | 2 |
| 3 | الاحتكام لقانون الجمعيات | 18 | ٪ 17.8 | 5 |
| 4 | الانسحاب من داخل المجلس | 19 | ٪ 18.8 | 4 |
| 5 | الاحتكام للجمعية العمومية | 23 | ٪ 22.8 | 3 |
| | تنسب النتائج إلى | 101 | - | |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة (77.7 ٪) من إجمالي عينة الدراسة قد أجابت بنعم أنه يوجد خلافات داخل مجلس الإدارة، وفي المقابل بنسبة (22.3 ٪) من إجمالي عينة الدراسة يروا عكس ذلك. وفى ضوء معطيات الجدول يمكن ترتيب كيفية حسم هذه الخلافات ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية علي النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة "من خلال الجهود الشخصية والتوافق " بنسبة (73.3 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة "الاحتكام للائحة الداخلية " بنسبة (36.6 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (22.8٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي " الاحتكام للجمعية العمومية "، ثم جاء في الترتيب الرابع عبارة " الانسحاب من داخل المجلس " بنسبة (18.8 ٪)، وجاءت عبارة " الاحتكام لقانون الجمعيات" في الترتيب الأخير بنسبة (17.8 ٪).

وفي ضوء معطيات هذا الجدول نجد أن الدور الشخصي والعلاقات من أهم الطرق لحسم الخلافات والصراعات التي تحدث داخل الجمعيات الأهلية، وهذا يعكس ضعف فاعلية القانون واللوائح المنظمة لعمل تلك الجمعيات .ويتفق ذلك مع دراسة (خديجة الراقي، نعيمة بن الخطيب)[1] التي أوضحت أن الخلافات داخل الجمعيات تحسم داخل الجمعيات من خلال الجهود الشخصية والتوافق .

تنطلق إدارة الحكم الرشيد من مبدأ الممارسة الديمقراطية داخل الجمعيات الأهلية ويمكن الاستدلال علي مدي التزام الجمعية بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة ومؤشراته من خلال ما يوضحه الجدول التالي :

---

(1) خديجة الراقي ،نعيمة بن الخطيب : " الإدارة الرشيدة للحكم في منظمات المجتمع المدني في المغرب"، في أماني قنديل، علي ليلة (محرران)، الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية العربية دراسة مقارنة (مصر – المغرب – اليمن)، مرجع سبق ذكره .

جدول رقم (32) مدي التزام الجمعية بالأسلوب الديمقراطي

في الإدارة ومؤشراته

| هل تعتقد في المحصلة النهائية أن الجمعية تدار بأسلوب ديمقراطي ؟ | | | |
|---|---|---|---|
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة |
| 1 | نعم | 88 | ٪ 67.7 |
| 2 | لا | 42 | ٪ 32.3 |
| الإجمالي | | 130 | ٪ 100 |
| ما هي مؤشرات هذه الممارسة من وجهة نظرك؟ | | | |
| 1 | المناقشات الجماعية | 30 | ٪ 34.1 |
| 2 | التصويت بالأغلبية | 18 | ٪ 20.4 |
| 3 | إنجاز البرامج والمشروعات | 13 | ٪ 14.8 |
| 4 | انتظام اجتماعات مجلس الإدارة | 10 | ٪ 11.4 |
| 5 | العمل الجماعي | 6 | ٪ 6.8 |
| 6 | إشراك الجمعية العمومية | 11 | ٪ 12.5 |
| تنسب النتائج إلى | | 88 | ٪100 |
| ما هي مؤشرات ضعف الممارسة الديمقراطية؟ | | | |
| 1 | الانفراد بالقرار أحيانا | 24 | ٪ 57.1 |
| 2 | الشللية | 10 | ٪ 23.8 |
| 3 | استغلال النفوذ | 8 | ٪19.1 |
| تنسب النتائج إلى | | 42 | ٪100 |

نلاحظ من تحليل نتائج الجدول السابق، والمتعلق التزام الجمعية بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة، أن نسبة (67.7 ٪) من مجموع عينة الدراسة تري أنها تدير الجمعية بأسلوب ديمقراطي، في حين أن نسبة (32.3 ٪) نفوا صفة الديمقراطية في إدارتهم للمنظمة.

وفي معطيات الجدول السابق، نجد أن الفئات التي صنفت نفسها ضمن الجمعيات التي تلتزم بالديمقراطية في إدارتها للعمل تحدد مؤشرات ممارستها للديمقراطية في الأتي:

احتلت المناقشة الجماعية أعلي مؤشر للممارسة الديمقراطية بنسبة (34.1٪)، يليها التصويت بالأغلبية بنسبة (20.4 ٪)، يليها إنجاز البرامج والمشروعات بنسبة (14.8 ٪)، يليها انتظام اجتماعات مجلس الإدارة بنسبة (11.4 ٪) ،يليها إشراك الجمعية العمومية بنسبة (12.5٪)، ثم جاء العمل الجماعي بنسبة (6.8 ٪).

وفي المقابل نجد أن الفئات التي أشارت إلي عدم التزام الجمعيات بالممارسة الديمقراطية في إدارتها للعمل، قد حددت مؤشرات ضعف الممارسة الديمقراطية في الآتي:

الانفراد بالقرار أحيانا بنسبة (57.1 ٪)، يليها الشللية بنسبة (23.8 ٪)، يليها استغلال النفوذ بنسبة (19.1٪).

**د - المشاركة:**

لقد نالت قضية المشاركة اهتماما واضحا في السنوات القليلة الماضية مما أكسبها اعترافا بل وتأكيدا لدورها الهام بوصفها مكونا رئيسيا من مكونات التنمية ،وإذ كان هذا التأكيد كبير بالنسبة

لدورها علي مستوي منظمات المجتمع المدني ،فقد بدا تأكيد دورها علي المستوي المحلي في التزايد والتبلور.

وينظر إلي المشاركة في اتخاذ القرارات باعتبارها حق أساسي وسياسي (وتبدو أهمية تلك الأيدلوجية حيوية في حالة بلدان العالم الثالث التي عانت كثيرا من الهيمنة والاستغلال الاستعماري) وتصبح المشاركة – مقولة مضمون سياسي يتناول قضية الديمقراطية بأكملها[1].

وتهتم المشاركة في المقام الأول – بإشراك وإعلام الأفراد والتشاور معها في التخطيط والإدارة والأنشطة الاخري المتعلقة باتخاذ القرار التي قد تعتبر جزء من العملية الاجتماعية والسياسية وهذا الجزء من العملية هو الذي يتيح الفرص ويشجع الأفراد علي الإعراب عن آرائهم، وتحاول المشاركة ضمان أن فيم واهتمامات أفضليات الأفراد تحظي بالعناية الكافية عند اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارات والقيادات سعيا لتحقيق مصالحهم[2].

ويتضح من هذا أن المشاركة حق من الحقوق الاجتماعية والسياسية للفرد التي يجب أن نوليها الاهتمام ونسير لها ضمانات الممارسة الفعلية في منظمات المجتمع المدني( الجمعيات الأهلية ).

---

(1) محروس خليفة : آراء في قضايا التخلف والتنمية ،طنطا ، مطابع غباشي، 1993، ص 256.

(2) برنامج الأمم المتحدة للبيئة" حالة البيئة – الجمهور والبيئة، 198 ، ص 33.

جدول رقم (33) كيفية تحديد احتياجات الفئات المستهدفة

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | من خلال ملاحظة المجتمع المحلي | 80 | ٪ 61.5 | 1 |
| 2 | استطلاع رأي الفئات المستهدفة | 65 | ٪50 | 2 |
| 3 | داخل مجالس الإدارة | 46 | ٪ 35.4 | 4 |
| 4 | من خلال الدراسة والبحث | 55 | ٪ 42.3 | 3 |
| 5 | بمعرفة الجهات المانحة | 30 | ٪23.1 | 5 |
| تنسب النتائج إلى | | 130 | - | |

في ضوء معطيات تحليل بيانات الجدول السابق، يمكن ترتيب كيفية تحديد احتياجات الفئات المستهدفة داخل الجمعيات الأهلية، علي النحو الأتي:

جاء في الترتيب الأول عبارة "من خلال ملاحظة المجتمع الحلي " بنسبة (61.5 ٪)، يليها في الترتيب الثاني عبارة "استطلاع رأي الفئات المستهدف " بنسبة (50٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (42.3 ٪)، جاءت العبارة التي تشير إلي " من خلال الدراسة والبحث"، ثم جاء في الترتيب الرابع عبارة " داخل مجالس الإدارة " بنسبة 35.4 ٪)، وجاءت عبارة "بمعرفة الجهات المانحة " في الترتيب الأخير بنسبة (23.1٪).

وتشير الأدبيات النظرية التي تهتم بتقييم خدمات الرعاية أن المستفيدين يهمهم في المقام الأول عند تقييم هذه الخدمات مدي جودتها فضلا علي إشباع احتياجاتهم[1].

(1) Mark gabbatt & Gillian hogg : consumers & services , john wiley & sons , London , 1998,100.

وهـذا يؤكـد أهميـة النـزول إلـي المجتمـع المحلـي ،لتحديـد احتياجـات المجتمعـات المحليـة ،حيـث تعتمـد عمليـة التنميـة أساسـا علـي طاقـة المـواطنين ومبـادراتهم ومـشاركتهم في تخطـيط وتنفيـذ القـرارات والمشروعات .

**جدول رقم (34) حرص إدارة الجمعية على معرفة أراء المستفيدين**

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 88 | ٪ 67.7 |
| 2 | لا | 42 | ٪ 32.3 |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 |

يتبين من نتائج الجدول السابق، والمتعلق بحرص إدارة الجمعية علي معرفة أراء المستفيدين، أن نسبة (67.7 ٪) قد أشاروا بان الجمعية تحرص علي مشاركتهم ومعرفة أرائهم، في المقابل أشار نسبة (32.3 ٪) بان الجمعية لا تسمح لهم بالمشاركة وإبداء أرائهم.

**ويري الباحث أن المستفيدين هم من أهم القضايا التي تواجه الجمعيات لانهم مفتاح لأدائها ، في ظل مجتمع ينادي بسيادة المستفيد ، يستطيع المستفيد أن يمارس لونا من ألوان الرقابة، ويستطيع المستفيدين أيضا أن يؤثروا في أشكال الخدمات والبرامج المقدمة.**

جدول رقم (35) مدي استجابة الإدارة بالجمعيات لأراء المستفيدين

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 80 | ٪ 61.5 |
| 2 | لا | 50 | ٪ 38.6 |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 |

يشير نتائج الجدول السابق، والخاص مدي استجابة الإدارة بالجمعيات الأهلية لأراء المستفيدين، نجد أن نسبة (61.5 ٪) من أجمالي عينة الدراسة أجابوا بأنه يتم الاستجابة لأرائهم، في حين أشارت نسبة (38.6 ٪) أن الجمعية لا تهتم بمشاركتهم والاستجابة لها.

وبالنظر إلي هذه النتائج يتضح أن معرفة الجمعيات بآراء المستفيدين إزاء ما تقوم به الجمعية من أنشطة وبرامج، يسمح لها بالاستجابة الأسرع للبيئة المحيطة، كما أنه يقلل نسبة المخاطرة بالنسبة للإدارة في اتخاذ قراراتها، لأنها سوف تخطط وتنفذ طبقا لأراء المستفيدين مما يضمن فاعلية تلك البرامج والمشروعات.

ويتصل بذلك مدي إتاحة المستفيدين من الاطلاع علي تقارير الجمعية، وذلك باعتبار أن الاطلاع علي هذه المحاضر يتيح الفرصة للإطلاع علي أسلوب تفكير الجمعية، وأسلوبها في التخطيط لأنشطتها دون إخفاء لأية معلومات، وفي محاولة للتعرف علي هذا البعد أجابت عليه عينة الدراسة بما توضحه معطيات الجدول التالي :

جدول رقم (36) حق المستفيدين في الاطلاع على التقارير بالجمعية

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 87 | ٪ 66.9 |
| 2 | لا | 43 | ٪ 33.1 |
| الإجمالي | | 130 | ٪ 100 |

نلاحظ من تحليل نتائج الجدول السابق، والمتعلق بحق المستفيدين بالاطلاع علي التقارير التي تصف أعمال الجمعية، نجد أن نسبة (66.9٪) من عينة الدراسة أشارت بأنه يسمح للمستفدين من خدمات الجمعية الاطلاع علي التقارير التي تصف برامجها ومشروعاتها، في حين أن نسبة (33.1 ٪) تري انه ليس من حق المستفيدين الاطلاع علي التقارير.

ويدل هذا علي أهمية التقارير التي تقدم للمستفيدين والتي تؤسس علي معلومات دقيقة ويكون لها تغذية مرتدة في رؤية وإستراتيجية المنظمات[1].

فالتقارير التي يطلع عليها هؤلاء المستفيدين تخلق قيما داخلية في الجمعية وهي ليست طريقة محاسبة بالأساس ولكنها حوار يؤسس قيما وينبع من فيم الإدارة التي تهدف إلي بناء مستفيد مؤثر، وهذا الأمر يجب أن يؤسس علي نظام دقيق ومعرفة جيدة بنظام الإدارة والإجراءات التي تتبناها الجمعية بالفعل، من ناحية أخري تساعد هذه التقارير الإدارة علي اختبار رسالتها والرؤية والقيم التي تعمل وفقا لها ومدى توقعات ومطالب المستفيدين.

**جدول رقم (37) مشاركة الأعضاء في إعداد ومناقشة الميزانية السنوية**

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 77 | ٪ 59.2 |
| 2 | لا | 53 | ٪ 40.8 |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 |

(1) Building Stakeholder Relations, www.Stakeholder. drk/ default. htm.

يتبين من تحليل نتائج الجدول السابق، والخاص بمشاركة الأعضاء في إعداد ومناقشة الميزانية السنوية ،نجد أن نسبة (59.2 ٪) من إجمالي عينة الدراسة من الجمعيات الأهلية قد أجابوا بناه يتم بالفعل مشاركة الأعضاء في إعداد ومناقشة الميزانية السنوية، في المقابل أشارت نسبة (40.8 ٪) بأنه يتم مشاركة الأعضاء في ذلك الأمر.

ويتضح من هذا الجدول تقارب النسب الخاصة بمشاركة الأعضاء في إعداد ومناقشة الميزانية، مما يدل علي عدم الاهتمام بذلك، وهذا يعنى عدم الالتزام بالإدارة الرشيدة.

كما تشير الأدبيات النظرية، أنه يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذلك على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يسعى لتحقيق مصالح المؤسسة والمستفيدين[1].

## هـ- الشفافية والمحاسبية:

يشكل كل من الشفافية والمحاسبية أركانا أساسية في الثقافة المدنية عامة، وثقافة بناء المؤسسات المدنية الخاصة، وقد اخترق المفهومان السابقان كل أشكال الخطاب المدني وتأتي فكرة المحاسبية لتتكامل مع فكرة الشفافية[2].

---

(1) مركز المشروعات الدولية الخاصة "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات" ، القاهرة، 2004، ص11.

(2) أماني قنديل : المجتمع المدني في مصر ، القاهرة ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، 2000، ص 66.

وتعتبر الشفافية هي الوضوح والصدق والمكاشفة، سواء في مواجهة المنظمة والمسئولين عنها ،أو في مواجهة الرأي العام والمجتمع، أو الحكومة، أو الجهات الممولة، ويرتبط بالشفافية في موضع السياسة المالية – الاستعداد للمساءلة والمحاسبية، وهو ما يعد من أهم الأمور في السياسات المالية للمنظمات الأهلية، ونحن هنا إزاء منظمات تتوجه من منطلق عدم الربح، تسعي إلي تحقيق الصالح العام، تتميز بامتيازات قانونية، وإعفاءات ضريبية، تعبئ المجتمع، والجهات المانحة أو الحكومة لتوفير المال لها.وانطلاقا من كل هذه السمات يتبين لنا المسئولية الخاصة لإدارة السياسة المالية بمؤسسات المجتمع المدني، وهي مسئولية اجتماعية ثم اقتصادية بالأساس ،تستلزم التخطيط المتأني والفكر وتوافر المبدأ.وتتحدد المسئولية الأولي لصياغة السياسة المالية داخل مجلس الإدارة ككل، وفي أحيان كثيرة توجد لجنة للسياسة المالية داخل مجلس الإدارة المسئول عن الحكم، ولكن مع توافر هذه اللجنة، نجد أن مجلس الإدارة هو المسئول في النهاية عن مصداقية وشفافية السياسة المالية داخل تلك المنظمات[1].

ومن هنا تعد الشفافية والمحاسبية من الآليات لإدارة الحكم الرشيد، وذلك لأنها تعمل علي ترسيخ قيم وثقافة الادراة الرشيدة . هي الإدارة التي تستند إلي خمسة أبعاد أساسية، حيث يتمثل البعد الأول بإتاحة المعلومات المتعلقة بمختلف أنشطة وجوانب وعمليات المنظمات الأهلية، بصدق وشفافية بحيث لا تصبح أسرارا خافية، ما دام أن

---

(1) اماني قنديل : تطوير مؤسسات المجتمع المدني ،القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ، 2004، ص 78.

المنظمة الأهلية تستهدف بأنشطتها خدمة الصالح العام سواء بالنسبة للفئات المستفيدة، أو بالنسبة للمجتمع المحلي[1].

**جدول رقم (38) مدى إعلان الجمعية عن مصادر تمويلها وكيفية الإعلان**

| هل تقوم الجمعية بإعلان عن مصادر التمويل ومشروعاتها بشفافية ؟ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
| 1 | نعم | 90 | %69.2 | |
| 2 | لا | 40 | %30.8 | |
| الإجمالي | | 130 | % 100 | |
| كيف يتم الإعلان ؟ | | | | الترتيب |
| 1 | يعلق بلوحة إعلانات الجمعية | 15 | %16.7 | 3 |
| 2 | من خلال اجتماعات الجمعية العمومية | 40 | %44.4 | 1 |
| 3 | عن طريق محاضر مجلس الإدارة | 25 | %27.8 | 2 |
| 4 | عن طريق التقرير السنوي للجمعية | 10 | %11.1 | 4 |
| تنسب النتائج إلى | | 90 | %100 | |

تشير نتائج الجدول السابق، والخاص بالإعلان للجمعيات الأهلية عن مصادر تمويلها ، أن نسبة (%69.2) من إجمالي عينة الدراسة بالجمعيات الأهلية ، قد أوضحوا أن الجمعية تقوم بالإعلان عن مصادر

---

(1) علي ليلة : " الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية العربية" ،مرجع سابق ، ص244.

تمويلها ، في المقابل أوضحت نسبة (30.8٪) أن الجمعيات لا تعلن عن مصادر تمويلها ، هذا يعطي مؤشرا عل أن معظم الجمعيات الأهلية تلتزم بالشفافية ومبادئ المحاسبة ، وفى ضوء معطيات الجدول يمكن ترتيب طرق الإعلان عن مصادر التمويل، ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية علي النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول "من خلال اجتماعات الجمعية العمومية " بنسبة (44.4٪)، يليها في الترتيب الثاني ة "عن طريق محاضر مجلس الإدارة " بنسبة (27.8٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (16.7٪)، جاءت "يعلق بلوحة إعلانات الجمعية "، وجاءت " عن طريق التقرير السنوي للجمعية " في الترتيب الأخير بنسبة (11.1٪).

**جدول رقم (39) حصول الجمعية علي تمويل من بعض الجهات المانحة**

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 58 | ٪ 44.6 |
| 2 | لا | 72 | ٪ 55.4 |
| الإجمالي | | 130 | ٪ 100 |

بالنظر إلي بيانات الجدول السابق، والمتعلق بحصول الجمعيات علي تمويل من بعض الجهات المانحة ، يتضح أن نسبة (44.6 ٪) من الجمعيات عينة الدراسة تحصل علي تمويل من بعض الجهات المانحة ، في حين قطاع عريض من الجمعيات الأهلية طبقا لهذه الدراسة لا تستفيد من تمويل الجهات المانحة بنسبة (55.4 ٪).

وبتحليل معطيات الجدول السابق في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، نجد أن ما توصلت إليه الدراسة الراهنة لا يتفق ونتائج دراسة (أبو النجاة العمري)[1] حول دور الجهة المانحة وما تقدمه من منح فى إكساب الجمعيات قدرات مؤسسية خاصة بدعم نظم الإدارة المالية، كما أكدت أيضاً على أن المنح الدولية تعمل على تدريب الجمعيات على العمليات المالية التي من شأنها استخدام تدفقات النمو السليمة التي تمنحها تلك الجهة للجمعيات الأهلية .

تؤكد العديد من المعطيات النظرية على معاناة الجمعيات الأهلية من بعض الصعوبات المرتبطة بالعلاقات التنسيقية والشراكة فيما بينها وبين بعض الجهات المانحة سواء الأهلية أو حتى الحكومية أو الخاصة، وهو ما يؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها في التنمية[2].

**جدول رقم (40) تدخل الجهة المانحة في تحديد كيفية الإنفاق ونوعية التدخل**

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| **هل تتدخل الجهة المانحة في تحديد كيفية إنفاق التمويل ؟** | | | |
| 1 | نعم | 45 | ٪ 77.6 |
| 2 | لا | 13 | ٪ 22.4 |
| الإجمالي | | 58 | ٪ 100 |
| **فما نوع هذا التدخل ؟** | | | **الترتيب** |

(1) أبو النجا محمد العمرى: " المنح الدولية ودورها فى التنمية المؤسسية للمجتمعات الأهلية "، مرجع سابق.

(2) محمد رفعت قاسم: تنظيم المجتمع: الأسس والأجهزة، (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2000)، ص401.

| 1 | تحديد الموضوع | 28 | 62.2 ٪ | 1 |
|---|---|---|---|---|
| 2 | تحديد أوجه الإنفاق | 27 | 60 ٪ | 2 |
| 3 | تحديد المستفيدين | 18 | 40 ٪ | 3 |
| تنسب النتائج إلى | | 45 | - | |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة (77.6 ٪) عينة الدراسة التي أشارت إلي أن الجمعيات تحصل علي تمويل من بعض الجهات المانحة قد أجابت بنعم أنه يوجد تدخل لهذه الجهات في تحديد كيفية الإنفاق، وفي المقابل بنسبة (22.4 ٪) يروا أن عدم تخل الجهة المانحة في ذلك . وفى ضوء معطيات الجدول يمكن ترتيب نوع هذا التدخل ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية علي النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول "تحديد الموضوع " بنسبة (62.2 ٪)، يليها في الترتيب الثاني "تحديد أوجه الإنفاق " بنسبة (60 ٪)، وجاء "تحديد المستفيدين " في الترتيب الأخير بنسبة (40٪).

ويأتي ذلك مؤكداً لما تطرحه الأدبيات والمعطيات النظرية حول حق الجهات المانحة في العلم برسالة المنظمة، والطريقة التي تنوي المنظمة استغلال الموارد وفقا لها، وقدرتها علي استخدام المنح بطرقة كفء لخدمة أهدافها ،وأيضا التأكد من أن عطاياها تستخدم في الهدف الذي أعطيت من اجله لهذه المنظمة [1] .

(1) نجوان فاروق شيحة: مساءلة المنظمات غير الحكومية مع التطبيق علي مصر (دراسة حالة) ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2003، ص66.

جدول رقم (41) التزام الجمعية بتقديم تقارير دورية للجهة المانحة عن هذا التمويل

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 38 | ٪ 65.5 |
| 2 | لا | 20 | ٪ 34.5 |
| | الإجمالي | 58 | ٪ 100 |

بالنظر إلي نتائج الجدول السابق، والخاص بالتزام الجمعيات عن تقديم تقارير دورية عن الأنشطة والأعمال المخصص لها هذا التمويل للجهة المانحة، نجد إن نسبة (65.5 ٪) قد أشاروا بالتزام الجمعية بتقديم تلك التقارير بصفة مستمرة، في حين أشارت نسبة (34.5 ٪) بأنه لا تقوم الجمعية بكتابة أي تقارير عن تلك الأعمال والأنشطة.

ويأتي ذلك مؤكداً لما تطرحه الأدبيات والمعطيات النظرية حول حصول الجهات المانحة علي التقرير السنوي للمنظمة الذي يشمل قائمة الانجازات والتقرير المالي والاطلاع علي الخطة بعيدة الأمد، مما يمكنهم من تقييم كفاءة المنظمة[1].

(1) leadership Accountability Resources, http:/ www. independenstsector . org / programs/ leadership/accountability _resources. Htın .

جدول رقم (42) اشترط الجهة المانحة اشتراك خبراء تابعين لها في المشروعات التي تقوم بتمويلها ونوعية هذا الاشتراك

| هل تشترط الجهة المانحة اشتراك خبراء تابعين لها في المشروعات التي تقوم بتمويلها؟ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
| 1 | نعم | 30 | ٪ 51.7 | |
| 2 | لا | 28 | ٪ 48.3 | |
| الإجمالي | | 58 | ٪ 100 | |
| فما نوع هذا الاشتراك ؟ | | | | الترتيب |
| 1 | مراجعة النواحي المالية الخاصة بهذه بالمشروعات | 14 | ٪ 53.3 | 2 |
| 2 | تقديم معونة فنية | 6 | ٪ 20 | 3 |
| 3 | النواحي المالية والفنية معا | 22 | ٪ 73.3 | 1 |
| تنسب النتائج إلى | | 30 | - | |

تشير بيانات الجدول السابق أن نسبة (51.7 ٪) من عينة الدراسة التي أفادت بالحصول علي تمويل من الجهات المانحة، قد أجابت بنعم أن من شروط الحصول علي تمويل من الجهة المانحة اشتراك خبراء تابعين لهذه الجهات في تلك المشروعات التي تقوم بتمويلها، وفي المقابل بنسبة (48.3 ٪) يروا عدم وجود اشتراطات من هذا النوع لتلك الجهات، حيث

نري تقارب النسب في ذلك الموضوع مما يعكس عدم الوعي المبحوثين بمصادر تلك التمويل وعيا كاملا . وفى ضوء معطيات الجدول يمكن ترتيب نوع هذا التدخل من وجهة نظر المبحوثين، ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية علي النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول التدخل في "النواحي المالية والفنية معا" بنسبة (73.3 ٪)، يليها في الترتيب الثاني " مراجعة النواحي المالية الخاصة بهذه بالمشروعات" بنسبة (53.3 ٪)، وجاء " تقديم معونة فنية " في الترتيب الأخير بنسبة (20٪).

**جدول رقم (43) تحقيق النظام المحاسبي للجمعية والرقابة والكفاءة الإدارية**

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | نعم | 124 | ٪ 95.4 |
| 2 | لا | 6 | ٪ 4.6 |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 |

يتضح من بيانات الجدول السابق، أن نسبة (95.4 ٪) من إجمالي عينة الدراسة قد أجابت بنعم أن النظام المحاسبي للجمعية يحقق الرقابة الداخلية والكفاءة الإدارية الخاصة بالجمعيات، وفي المقابل بنسبة (4.6 ٪) من إجمالي عينة الدراسة يروا عكس ذلك.

جدول رقم (44) الاستعانة بمكتب محاسبي خاص للإشراف علي المصروفات

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | نعم | 115 | ٪ 88.5 |
| 2 | لا | 15 | ٪ 11.5 |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 |

بالنظر إلي نتائج الجدول السابق، والمتعلق باستعانة الجمعية بمكتب محاسبي خاص للإشراف علي المصروفات، نجد أن نسبة (88.5 ٪) قد أشاروا بأنه يتم الاستعانة بمكتب محاسبي من قبل الجمعيات، في حين أن نسبة (11.5٪) قد أجابوا بأنه لا يتم ذلك داخل الجمعية.

**جدول رقم (45) يوضح عرض الجمعية لحساباتها المالية في تقريرها السنوي**

| م | المتغيرات | العدد | النسبة |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | نعم | 124 | ٪ 95.4 |
| 2 | لا | 6 | ٪ 4.6 |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 |

تشير نتائج بيانات الجدول السابق، والخاص بعرض الجمعية لحساباتها المالية في تقريرها السنوية، نجد أن أغلبية عينة الدراسة من الجمعيات الأهلية تقوم بعرض حساباتها المالية في التقرير السنوي بنسبة (95.4 ٪)، في المقابل أشارت نسبة (4.6 ٪) بأنه لا يحدث ذلك.

من خلال النظر إلي الجدول رقم (47،48، 49)، نجد أن من أهم آليات المساءلة هو التقرير المالي الذي يصدر عن المنظمة وهو تقرير دوري "ربع سنوي" يرصد ويعكس بدقة الأنشطة المالية للمنظمة ويشمل الإيرادات والمصروفات ،هذا التقرير يجب أن يطلع عليه أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية والمديرون، ويوضح فيه الفرق بين ما كان متوقعا والفعلي من الدخل والنفقات، وكذلك يجب أن يطلع عليه الموظفون والمتطوعون حيث يمثل مصدرا لمعرفتهم بأولويات المنظمة وهل يتم استغلال مواردها الاستغلال الأمثل ؟ أم هناك سوء استغلال ؟[1]

ويري الباحث أن ذلك يعتبر مؤشرا إلي التزام الجمعيات عينة الدراسة بمبدأ المسائلة، كأحد سمات الإدارة الرشيدة .

**و- الفاعلية:**

يعتبر تقييم فاعلية وكفاءة المنظمات الأهلية مدخلا لتحديد قدرات المنظمات الأهلية، الذي يعد بدوره طريقا لتطوير هذه القدرات من خلال أساليب عديدة، وفي هذا الإطار فإننا نكون أمام عمليتين الأولي تقييم الفاعلية والكفاءة، والثانية البحث عن مداخل لتطوير إدارة الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية، وبذلك فإننا نهتم بمدي كفاءة أداء هذه المنظمات، ونوعية ما تقدمه من خدمات وإسهامات في موجهة تحديات التنمية البشرية، ويعني الاهتمام بمدي نجاحها في تحقيق أهدافها، وبفعالية[2].

---

(1) Principles &Practices for nonprofit Excellence, http://www.mncnorg/pmp_doc.htm.

(2) علي ليلة : " الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية العربية" ،مرجع سابق، ص 282.

وفي محاولة التعرف على من الذي يقوم بعملية التقييم، وهل هو من الداخل أم من الخارج، من قمة المنظمة أو قاعها، فطبيعة القائم بعملية التقييم تعتبرا مؤشرا على موضوعية التقييم وحيدته، وارتباطا بذلك تعرض معطيات الجدول التالي لطبيعة القائم بعملية التقييم .

**جدول رقم (46) وجود تقييم للأداء داخل الجمعيات ومن يشارك في التقييم**

| هل تتم عملية تقييم الأداء من جانب الجمعية ؟ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
| 1 | نعم | 100 | ٪ 76.9 | |
| 2 | لا | 30 | ٪ 23.1 | |
| الإجمالي | | 130 | ٪ 100 | |
| من الذي يشارك في التقييم ؟ | | | | الترتيب |
| 1 | خبراء من خارج الجمعية | 25 | ٪ 25 | 3 |
| 2 | مؤسسة التمويل | 18 | ٪ 18 | 4 |
| 3 | مجلس الإدارة | 54 | ٪ 54 | 2 |
| 4 | مجلس الإدارة والمدير التنفيذي | 60 | ٪ 60 | 1 |
| تنسب النتائج إلى | | 100 | - | |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة (76.9 ٪) من إجمالي عينة الدراسة قد أجابت بنعم أن الجمعية تقوم بتقييم الأداء بالنسبة لها، وفي المقابل بنسبة (23.1 ٪) من إجمالي عينة الدراسة يروا أن الجمعية لا

تهتم بذلك الأمر. وفى ضوء معطيات الجدول يمكن ترتيب من الذي يقوم بعملية التقييم تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية علي النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول "مجلس الإدارة والمدير التنفيذي " بنسبة (60 ٪)، يليها في الترتيب الثاني " مجلس الإدارة " بنسبة (54 ٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (25 ٪)، جاء"خبراء من خارج الجمعية "، وفي الترتيب الأخير"مؤسسة التمويل " بنسبة (18 ٪).

ويأتي ذلك مؤكداً لما تطرحه الأدبيات والمعطيات النظرية التي تعتبران تقييم الفاعلية هو الأداة التي تستخدمها المنظمة للكشف عن مدي تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها، وهذا المعني فان التقييم قد يتجه إلي المنظمة ككل أو قد يتوجه إلي برنامج واحد تقوم به المنظمة[1].

ويري الباحث في ضوء معطيات التحليل السابق، أن عملية التقييم تنطلق من داخل الجمعية أساسا ،وأحيانا بالتعاون مع خبراء من خارج الجمعية للوقوف علي مدي فاعلية الجمعية في تحقيق أهدافها .

وفي محاولة التعرف علي ما هي المعايير التي تقوم عليها عملية التقييم، ومدي ارتباطها بالجمعية ،وأعضاء مجالس الإدارات، يعرض معطيات الجدول التالي لطبيعة القائم بعملية التقييم .

---

1- أماني قنديل :تطوير مؤسسات المجتمع المدني ، القاهرة ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ،2004، ص70.

## جدول رقم (47) وجود معايير محددة لتقييم الجمعيات

## ونوعية هذه المعايير

| م | المتغيرات | التكرار | النسبة | |
|---|---|---|---|---|
| هل تري من وجهة نظرك أن هناك معايير محددة لتقييم أداء الجمعية ؟ | | | | |
| 1 | نعم | 86 | ٪ 66.2 | |
| 2 | لا | 44 | ٪ 33.8 | |
| | الإجمالي | 130 | ٪ 100 | |
| | فما هي هذه المعايير ؟ | | | الترتيب |
| 1 | معايير ترتبط بنوعية الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجمعية | 27 | ٪ 31.4 | 1 |
| 2 | معايير ترتبط بعلاقة الجمعية بالمنظمات الاخري | 21 | ٪ 24.4 | 2 |
| 3 | معايير ترتبط بأداء المتطوعين داخل الجمعية | 19 | ٪ 22.1 | 3 |
| 4 | معايير ترتبط بأداء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية | 12 | ٪ 14 | 4 |
| | تنسب النتائج إلى | 86 | - | |

بالنظر إلي بيانات الجدول السابق، والخاص بوجود معايير محددة لتقييم الأداء بالنسبة للجمعيات نجد أن نسبة (66.2 ٪) من إجمالي عينة الدراسة أشاروا بأنه يوجد معايير محددة تلتزم بها الجمعيات لتقييم أدائها، وفي المقابل بنسبة (33.8 ٪) من إجمالي عينة الدراسة يروا أن الجمعية لا تهتم بوجود تلك المعايير. وفى ضوء معطيات الجدول يمكن ترتيب نوعية هذه التقارير بالنسبة لعينة الدراسة التي أشارت بوجود معايير محددة ترتيباً تنازلياً طبقاً للنسبة المئوية علي النحو الآتي:

جاء في الترتيب الأول "معايير ترتبط بنوعية الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجمعية" بنسبة (31.4 ٪)، يليها في الترتيب الثاني "معايير ترتبط بعلاقة الجمعية بالمنظمات الاخري" بنسبة (24.4 ٪)، يليها في الترتيب الثالث" معايير ترتبط بأداء المتطوعين داخل الجمعية" بنسبة (22.1 ٪)، وجاء في الترتيب الأخير " معايير ترتبط بأداء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية" بنسبة (14 ٪).

ويدل هذا علي أن الجمعيات عينة الدراسة، تقوم بوضع معايير ثابتة بتقييم الأداء بهدف رفع كفاءتها وتحسين أداءها وإدارتها لمواردها المختلفة، في إطار من العمل المؤسسي والإدارة الرشيدة. وهذا الأمر قد يتشكك فيه الباحث نظرا لوجود مشكلات تتصل بالعزوف عن المشاركة المجتمعية والتطوع وهذا ما أوضحه جدول رقم (11)، وعدم وجود شراكة بين الجمعيات وبعض الجهات الاخري .

## رابعاً: النتائج المرتبطة بالارتباط بين أنماط القيادة ومشكلات الجمعيات الأهلية والمستفيدين:

جدول رقم (48) ارتباط الخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة الديمقراطي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية

| نمط القيادة | المحاور | قيمة ر | المعنوية | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| الديمقراطي | مشكلات مالية داخل الجمعية | 0.005 | 0.954 | غير دالة |
| | مشكلات تتصل بالإنشاءات داخل الجمعية | 0.046 | 0.602 | غير دالة |
| | مشكلات بالهيكل الوظيفي | 0.089 | 0.314 | غير دالة |
| | عزوف عن المشاركة للأعضاء داخل الجمعية | 0.035 | 0.695 | غير دالة |
| | مشكلات تتصل بالتنسيق والشراكة بالجمعيات الأخرى | 0.005 | 0.954 | غير دالة |
| | مشكلات للمستفيدين تعمل الجمعية على حلها | **0.262 | 0.000 | دالة عند (0.01) |

بالنظر إلى بيانات الجدول السابق رقم (48)، والخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة الديمقراطي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية ، يتضح:

1- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة الديمقراطي وعمل الجمعية على حل مشكلات المستفيدين، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على تأكيد أن النمط الديمقراطي يتسم بالمرونة وحسن التخطيط وعلي دوره الهام في مواجهة المشكلات، وذلك يؤكد علي ضرورة تحلي القيادة بمهارات التخطيط والإدارة فضلا علي الاتصال المستمر بالأهالي وذلك يتفق مع دراسة (سلوى رمضان عبد لحليم)[1] التي تؤكد علي تدريب أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات على مهارات استخدام التخطيط الاستراتيجي بطريقة علمية.

وهذا يتفق مع رأي الخبراء؛ حيث يروا أن هذا النوع من القيادة يتصف بالنمط الفعال في الجمعيات الأهلية، ويتمثل في القدرة على تنمية الموارد المالية بالجمعيات وعدم وجود مشكلات بها، ووجود خطة زمنية تتصل بالإنشاءات، ووجود تنسيق بين الهيكل الوظيفي وحرية التعبير عن الرأي، واستثارة الأهالي والأعضاء للمشاركة في المشروعات وإشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم، كما تساعدهم في حل مشكلاتهم ومشكلات المستفيدين.

---

(1) سلوى رمضان عبد الحليم: " العلاقة بين العوامل البيئية والتخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية ببندر محافظة الفيوم"، مرجع سابق.

جدول رقم (49) ارتباط الخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية

| نمط القيادة | المحاور | قيمة ر | المعنوية | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| الأوتوقراطي | مشكلات مالية داخل الجمعية | 0.407** | 0.000 | دالة عند (0.01) |
| | مشكلات تتصل بإنشاءات داخل الجمعية | 0.017 | 0.849 | غير دالة |
| | مشكلات بالهيكل الوظيفي | 0.038 | 0.667 | غير دالة |
| | عزوف عن المشاركة للأعضاء داخل الجمعية | 0.211 | 0.016 | دالة عند (0.01) |
| | مشكلات تتصل بالتنسيق والشراكة بالجمعيات الأخرى | 0.106 | 0.231 | غير دالة |
| | مشكلات للمستفيدين تعمل الجمعية على حلها | 0.131 | 0.138 | غير دالة |

بالنظر إلى بيانات الجدول السابق رقم (**49**)، والخاص **بالعلاقات** الإرتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية، يتضح:

1- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة الأوتوقراطي ووجود مشكلات مالية داخل الجمعية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

2- وجود علاقة ارتباطية مؤثرة ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة الأوتوقراطي وعزوف الأعضاء عن المشاركة داخل الجمعية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وهذا يشير إلي أن القيادة الأوتوقراطية لا تهتم بالمشاركة وهذا لأنها مرتبطة باللوائح والتسلط وان احد المعوقات والخدمات المنظمات هو تعقد الإجراءات الروتينية وعدم صرف التمويل في مكانه .

وهذا يتفق مع رأي الخبراء؛ حيث يصفوا هذا النوع من القيادة بالنمط الأوتوقراطي في الجمعيات الأهلية، حيث يعاني هذا النمط من مشكلات مالية بالجمعية وسوء استغلالها للموارد، كما تُعد قراراتها سيئة ولا تهتم بمشاركة الأعضاء فيها، ومن ثم تصبح قيادة دكتاتورية معوقة، كما لا تلبي احتياجات الأهالي.

جدول رقم (50) يوضح ارتباط الخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة الفوضوي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية

| نمط القيادة | المحاور | قيمة ر | المعنوية | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| الفوضوي | مشكلات مالية داخل الجمعية | ❖❖0.470 | 0.000 | دالة عند (0.01) |
| | مشكلات تتصل بإنشاءات داخل الجمعية | ❖❖0.273 | 0.002 | دالة عند (0.01) |
| | مشكلات بالهيكل الوظيفي | ❖0.188 | 0.032 | دالة عند (0.05) |
| | عزوف عن المشاركة للأعضاء داخل الجمعية | ❖❖0.249 | 0.004 | دالة عند (0.01) |
| | مشكلات تتصل بالتنسيق والشراكة بالجمعيات الأخرى | 0.073 | 0.407 | غير دالة |
| | مشكلات للمستفيدين تعمل الجمعية على حلها | 0.157 | 0.074 | غير دالة |

بالنظر إلى بيانات الجدول السابق رقم (50)، والخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة الفوضوي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية ، يتضح:

1- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة الفوضوي ووجود مشكلات مالية بالجمعية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

2- وجود علاقة ارتباطية مباشرة ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة الفوضوي ووجود مشكلات تتصل بالإنشاءات داخل الجمعية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

3- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة الفوضوي ووجود مشكلات بالهيكل الوظيفي داخل الجمعية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

4- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة الأوتوقراطي وعزوف الأعضاء عن المشاركة داخل الجمعية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

وهذا يتفق مع رأي الخبراء؛ حيث يروا أن هذا النوع من القيادة يتصف بالنمط الفوضوي في الجمعيات الأهلية، يتمثل في عدم تحمل المسئولية في النواحي المالية بالجمعية مما يؤدي إلى وجود مشكلات مالية بالجمعية ومع جهات الإدارة، تُعد قيادة عاجزة عن اتخاذ القرارات السليمة والصائبة في مواجهة المشكلات المرتبطة بالإنشاءات والمشروعات، كما تكون غير قادرة على التغلب على المشكلات المتصلة بالهيكل الوظيفي بالجمعية، مما يؤدى إلى عزوف الأعضاء وتخوفهم من المشاركة سواء في القرارات أو المشروعات داخل الجمعية بشكل عام.

جدول رقم (51) يوضح ارتباط الخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة النفعي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية

| نمط القيادة | المحاور | قيمة ر | المعنوية | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| النفعي | مشكلات مالية داخل الجمعية | 0.175 | 0.046❖ | دالة عند (0.05) |
| | مشكلات تتصل بإنشاءات داخل الجمعية | 0.100 | 0.257 | غير دالة |
| | مشكلات بالهيكل الوظيفي | 0.024 | 0.790 | غير دالة |
| | عزوف عن المشاركة للأعضاء داخل الجمعية | 0.193❖ | 0.037 | دالة عند (0.05) |
| | مشكلات تتصل بالتنسيق والشراكة بالجمعيات الأخرى | 0.009 | 0.917 | غير دالة |
| | مشكلات للمستفيدين تعمل الجمعية على حلها | 0.042 | 0.633 | غير دالة |

بالنظر إلى بيانات الجدول السابق رقم (51)، والخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة النفعي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية، يتضح:

1- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة النفعي ووجود مشكلات مالية داخل الجمعية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

2- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة الأوتوقراطي وعزوف الأعضاء عن المشاركة داخل الجمعية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

وهذا يتفق مع رأي الخبراء؛ حيث يروا أن هذا النوع من القيادة يتصف بالنمط النفعي في الجمعيات الأهلية، كما يحددوا مجموعة من المؤشرات حول هذا النمط متمثلة في: لا تهتم بتمويل المشروعات وبالتالي توجد مشكلات مالية بالجمعية تعاني منها، بل وتسعي لمصالحها دوماً، لا تعترف برأي الأعضاء والشورى فيما بينهم، وترى أن القرارات من اختصاصها فقط مما يحجب مشاركة الأعضاء وعزوفهم عن المشاركة.

**جدول رقم (52) يوضح ارتباط الخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة التحويلي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية**

| نمط القيادة | المحاور | قيمة ر | المعنوية | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| التحويلي | مشكلات مالية داخل الجمعية | 0.067 | 0.451 | غير دالة |
| | مشكلات تتصل بإنشاءات داخل الجمعية | 0.026 | 0.773 | غير دالة |
| | مشكلات بالهيكل الوظيفي | 0.136 | 0.122 | غير دالة |
| | عزوف عن المشاركة للأعضاء داخل الجمعية | 0.169 | 0.055 | غير دالة |
| | مشكلات تتصل بالتنسيق والشراكة بالجمعيات الأخرى | 0.067 | 0.451 | غير دالة |
| | مشكلات للمستفيدين تعمل الجمعية على حلها | 0.280** | 0.001 | دالة عند (0.01) |

بالنظر إلى بيانات الجدول السابق رقم (52)، والخاص بالعلاقات الإرتباطية بين نمط القيادة التحويلي وبعض المشكلات الموجودة داخل الجمعيات الأهلية، **يتضح:**

1- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادة التحويلي وعمل الجمعية على حل مشكلات المستفيدين، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

وهذا يتفق مع رأي الخبراء؛ حيث يروا أن هذا النوع من القيادة يتصف بالنمط الفعال في الجمعيات الأهلية، ويتمثل في السعي لزيادة الموارد المالية بالجمعية وعدم وجود مشكلات بها، وحث الأهالي على التبرع، ووجود خطة زمنية مستقبلية تتصل بإنشاءات ومشروعات الجمعية، وقراراتها تتم بشكل ديمقراطي وتحرص على الأعضاء فيها، واستثارة الأهالي والأعضاء للمشاركة في المشروعات وإشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم.

## **خامساً: النتائج العامة للدراسة الميدانية:**

### **أولاً: النتائج المرتبطة بخصائص عينة الدراسة:**

**فيما يتعلق بنتائج خصائص عينة الدراسة:**

1- توضح نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين من عينة الدراسة ذكور بنسبة (80٪)، بينما كانت الإناث نسبة (20٪) فقط.

2- اتضح من الدراسة أن الحالة التعليمية لعينة الدراسة مرتفعة، حيث ارتفعت نسبة الحاصلون على شهادة جامعية حيث بلغت (69.2٪).

3- أظهرت النتائج أن نسبة(43.8٪) من العينة يشغلون منصب عضو مجلس الإدارة .

4- تبين نتائج الدراسة أن مدة العضوية لعينة الدراسة بالجمعيات تراوحت ما بين (20 سنة لأقل من 30 سنة) بنسبة (68.5 ٪).

**فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الأول للدراسة:**

**ما أنماط القيادة وأساليب إدارة الجمعيات الأهلية ؟**

**قد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:**

5- أن العمل الأهلي يتيح الفرصة لخدمة المجتمع بنسبة(80.8٪) من أهم أسباب انضمام الأفراد للعمل الأهلي.

6- جاء نمط القيادة التي تؤمن بالمشاركة في الترتيب الأول وهي تعبر عن القيادة الديمقراطية بنسبة (54.6٪)، من أهم أنماط وأساليب القيادة داخل الجمعيات الأهلية.

7- أن غالبية مفردات عينة الدراسة قد أشاروا إلى أن مجلس الإدارة يولي اهتمامه بمقترحات الأعضاء عند القيام ببرامج ومشرعات الجمعية بنسبة (97.7٪).

8- أن وصول مقترحات الأعضاء إلي مجلس الإدارة يتم من خلال اجتماعات مجلس الإدارة بنسبة (60.6 ٪).

**فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة:**

**ما المشكلات التي تواجه قيادات إدارة الجمعيات الأهلية ؟**

**قد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:**

9- أن غالبية عينة الدراسة تؤكد على أن هناك مشكلات مالية تواجه الجمعيات وذلك بنسبة (90٪). وأهم أسباب تلك المشكلات " انخفاض قيمة الإعانات الحكومية " بنسبة

(50.4٪)، يليهـا " انخفـاض حـصيلة تبرعـات المـواطنين الماليـة" بنـسبة (49.6٪)، ومـن أهـم المقترحـات للتخفيـف مـن أسـباب انخفـاض التمويـل "تقـوم الجمعيـة بوضـع خطـط سـنوية لتمويـل أنـشطتها" بنـسبة (58.1٪)، يليهـا "تقـوم الجمعيـة بدراسـة صعوبات التمويل"بنسبة(36.8٪).

10- أن غالبيـة اسـتجابات عينـة الدراسـة قـد أشـارت إلى أن هنـاك مـشكلات تتـصل بالإنـشاءات تواجـه الجمعيـات الأهليـة وذلـك بنسبة (84.6٪)، ومن أهم أسـباب تلـك المشكلات " قلـة تـوافر مـساحات واسـعة للإنـشاءات " بنـسبة (52.7٪)، يليهـا " ارتفـاع قيمـة الأراضـي الـتي يمكـن اسـتخدامها في الإنـشاءات " بنـسبة (36.4٪)، ومـن أهـم المقترحـات لحـل هـذه المشكلات "اسـتثارة الأهـالي المجتمـع المحلـى للتبرع بمقـار الأنـشطة للجمعيـة" بنـسبة (42.7٪)، يليهـا " تـبرع القـادرين مـن الأهـالي للجمعيـة بـالأدوات والأجهـزة "، و " تـدعيم الحكومـة للجمعيـة بالإعانـات الماليـة المتاحة للإنشاءات " بنسبة (41.8٪).

11- أن غالبيـة اسـتجابات عينـة الدراسـة قـد أكـدت علـى وجـود مشكلات مرتبطة بالهيكل الـوظيفي تواجـه الجمعيـات الأهليـة وذلـك بنـسبة (84.6٪)، ومـن أهـم أسـباب تلـك المـشكلات مـن وجهة نظر الأعضاء " قلة الخبرات المتوافرة في العاملين بالجمعية " بنـسبة (40٪)، يليهـا " عـدم وجـود أسـلوب مناسـب لتقـديم مقترحات لتطوير العمل بالجمعية " بنسبة (39.1٪)، ومـن أهـم مقترحـات الأعـضاء لحـل مـشكلات الهيكـل الـوظيفي "عقـد دورات تدريبيـة منتظمـة لزيـادة قـدرة العـاملين علـى تنفيـذ

المشروعات " بنسبة (57.3٪)، يليها "مساعدة القائمين بالعمل على فهم مسئوليات واختصاصات المسئولين " بنسبة (56.4٪).

12- أن غالبية استجابات عينة الدراسة أوضحت أن هناك عزوف عن المشاركة المجتمعية داخل الجمعيات الأهلية وذلك بنسبة (87.7٪)، ومن أهم أسباب تلك المشكلات من وجهة نظر الأعضاء " ضغط العمل لا يتيح الوقت الكافي المشاركة لمواطنين " بنسبة (40.4٪) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني " عدم وعي المواطنين بالجمعيات التي يتم المشاركة من خلالها "، و" عدم إقبال المواطنين على المشروعات التي لا تدر ربحا ماليا لهم " بنسبة (37.7٪)، ومن أهم مقترحات الأعضاء لحل هذه المشكلات " شرح أهداف الجمعية للمواطنين " بنسبة (53.5٪) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني " العمل على تنفيذ مشروعات تهتم بالمواطنين " بنسبة (52.6٪).

13- أن غالبية استجابات عينة الدراسة قد أظهرت أن هناك مشكلات تتصل بالتنسيق والشراكة بالجمعيات الأخرى وذلك بنسبة (90٪)، ومن أهم أسباب هذه المشكلات من وجهة نظر الأعضاء " عدم إجراء دراسات وأبحاث مشتركة بين الجمعية وغيرها من الأجهزة " بنسبة (56.4٪) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني "عدم وجود مرونة تسمح بالتنسيق والشراكة " بنسبة (53٪)، ومن أهم مقترحات الأعضاء لحل تلك المشكلات "عقد لقاءات هادفة منتظمة لتبادل المعلومات " بنسبة (70.9٪) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني " عقد لقاءات هادفة منتظمة لتبادل الخبرات " بنسبة (59.8٪).

**فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة:**

**ما دور قيادات الجمعيات الأهلية في حل مشكلات المستفيدين ؟**

**قد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:**

14- أشارت غالبية عينة الدراسة إلى أن الجمعية تعمل على حل مشكلات المستفيدين نسبة (66.2٪).

15- كما أشاروا إلى طبيعة المشكلات التي تواجه المستفيدين تتمثل في ("عدم وجود مشغل للفتيات " بنسبة (50٪)، يليها في الترتيب الثاني " عدم وجود فصول تقويه لأبناء المستفيدين" بنسبة (40.7٪)، يليها في الترتيب الثالث بنسبة (39.5 ٪) " عدم وجود تدريب علي مهن أخري يحتاجها أبناء المستفيدين").

16- ومن أهم مقترحات أعضاء مجلس الإدارة لمواجهة مشكلات المستفيدين (في الترتيب الأول " توفير التمويل اللازم للمشروعات " بنسبة (67.4٪)، يليها " " توفير الخدمات التي يحتاجونها " بنسبة (53.5٪)، يليها بنسبة (47.7٪) " التوعية بخدمات الجمعية".

17- تري غالبية عينة الدراسة بنسبة (55.4٪) أن الجمعية تسمح للأعضاء بالمشاركة في إشباع احتياجاتهم.

18- وأشاروا إلى أهم نوعية هذه المشاركة متمثلة في " تحديد احتياجاتهم من الجمعية " بنسبة (77.8٪)، يليها " التطوع بالجهد " بنسبة (70.8٪)، يليها بنسبة (66.7٪)التطوع بالوقت.

**فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الرابع للدراسة:**

**ما مدى التزام القيادة بإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات الأهلية ؟**

قد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

19- فيما يتعلق بتاريخ وضع اللائحة الداخلية للجمعيات، أظهرت أن أغلبيتها قد وضعت " في الخمس سنوات الأولي من الألفية " وذلك بنسبة (48.5٪) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني " في التسعينيات من القرن العشرين " بنسبة (28.5٪).

20- فيما يتعلق بالأشخاص المنوط بهم وضع اللائحة الداخلية للجمعية، أشارت غالبية عينة الدراسة أن المجلس ككل مسئول عن وضع اللائحة الداخلية بنسبة (58.5٪)، ثم مشاركة أعضاء الجمعية العمومية في وضعها بنسبة (29.2٪)، كما أشار غالبية عينة الدراسة إلى أنه يتم مناقشة اللائحة الداخلية داخل الجمعية العمومية بنسبة (76.9٪)، كما أشار بنسبة (53.1٪) من إجمالي العينة بأنه يتم إجراء تعديلات على اللائحة الداخلية للجمعية.

21- فيما يتعلق ببنود قانون الجمعيات التي تحتاج إلى تعديل، اتضح أن هناك بنود في قانون الجمعيات الأهلية (84 لسنة 2002م) يحتاج إلى تعديل من وجهة نظر عينة الدارسة، ومن بينها البنود الخاصة بتأسيس الجمعية بنسبة (7.7٪) ،يليها البنود الخاصة بحرية عمل الجمعيات واستقلالها بنسبة (6.9٪) يليها البنود الخاصة بحل الجمعية بنسبة (1.5٪) .

22- فيما يتعلق بتداول السلطة، أظهرت النتائج أن نسبة (57.7 ٪) من الجمعيات النى شملتها عينة الدراسة لم يتناوب على رئيستها سوي شخص واحد، يليها في الترتيب الثاني بنسبة (20٪) من الجمعيات تناوب على رئاستها شخصان عشر سنوات الماضية.

23- فيما يتعلق بالديمقراطية وإتاحة المعلومات، يتضح أن مجلس الإدارة ككل من يضع سياسات وبرامج الجمعية (بنسبة (43.1٪)، يليها بمعرفة رئيس مجلس الإدارة بمفرده بنسبة (33.8 ٪))، كما اتضح أن نسبة (63.1٪) من الجمعيات الأهلية تناقش سياسياتها وبرمجها من خلال الجمعية العمومية أي عن طريق المناقشة الجماعية، كما أن نسبة (66.2٪) من عينة الدراسة تشير إلي أن إدارة الجمعيات على كل مستوياتها يتم من خلال العمل الجماعي، ويشير غالبية عينة الدراسة إلى وجود عقبات تعوق العمل الجماعي داخل الجمعيات الأهلية، متمثلة في " الرغبة في الانفراد بالقرار والسلطة " بنسبة (45.5٪) في الترتيب الأول، يليها " الشللية " بنسبة (27.2٪).

24- فيما يتعلق بمدى حدوث خلافات داخل مجلس الإدارة وكيفية حسمها، أكدت نسبة (77.7٪) من إجمالي عينة الدراسة أنه يوجد خلافات داخل مجلس الإدارة، ويمكن حسمها " من خلال الجهود الشخصية والتوافق " بنسبة (73.3٪) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب " الاحتكام للائحة الداخلية " بنسبة (36.6 ٪).

25- فيما يتعلق بمدى التزام الجمعية بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة ومؤشراته، يتضح أن نسبة (67.7٪) من مجموع عينة الدراسة تري أن الجمعية تدار بأسلوب ديمقراطي، وتحدد مؤشرات ممارستها الديمقراطية في " المناقشة الجماعية " بنسبة (34.1٪)، يليها التصويت بالأغلبية بنسبة (20.4٪). في حين أن نسبة (32.3 ٪) نفوا صفة الديمقراطية في إدارتهم للمنظمة، وقد حددت مؤشرات ضعف الممارسة الديمقراطية في " الانفراد بالقرار أحيانا

بنسبة (57.1٪)، يليها " الشللية " بنسبة (23.8٪)، يليها استغلال النفوذ بنسبة (19.1٪).

26- فيما يتعلق بالمشاركة، يتم تحديد وترتيب احتياجات الفئات المستهدفة داخل الجمعيات الأهلية، " من خلال ملاحظة المجتمع المحلي " بنسبة (61.5٪)، يليها " استطلاع رأي الفئات المستهدف " بنسبة (50٪).

27- فيما يتعلق بحرص إدارة الجمعية على معرفة أراء المستفيدين، يتضح أن نسبة (67.7٪) قد أشاروا بأن الجمعية تحرص على مشاركتهم ومعرفة أرائهم، وأشارت نسبة (61.5٪) من إجمالي عينة الدراسة أنه يتم الاستجابة لأرائهم، كما يسمح للمستنفدين من خدمات الجمعية الاطلاع علي التقارير التي تصف برامجها ومشروعاتها بنسبة (66.9٪) من عينة الدراسة.

28- يتبين من النتائج، مشاركة الأعضاء في إعداد ومناقشة الميزانية السنوية بنسبة (59.2٪) من إجمالي عينة الدراسة، مما يدل على عدم الاهتمام بذلك، وهذا يعنى عدم الالتزام بالإدارة الرشيدة.

29- فيما يتعلق بالشفافية والمحاسبة، يتضح أن نسبة (69.2٪) من إجمالي عينة الدراسة بالجمعيات الأهلية أكدوا أن الجمعيات تلتزم بالشفافية ومبادئ المحاسبة من خلال الإعلان عن مصادر تمويلها، عن طريق اجتماعات الجمعية العمومية " بنسبة (44.4٪)، يليها في الترتيب "عن طريق محاضر مجلس الإدارة " بنسبة (27.8٪).

30- يتضح أن نسبة (55.4٪) من الجمعيات عينة الدراسة لا تحصل على تمويل من بعض الجهات المانحة، مما يعطي مؤشر هام على معاناة الجمعيات الأهلية، كما أشارت نسبة (77.6٪) من عينة الدراسة إلى أنه يوجد تدخل من الجهات المانحة في تحديد كيفية الإنفاق، ويمكن ترتيب نوع هذا التدخل في (جاء في الترتيب الأول " تحديد الموضوع " بنسبة (62.2٪)، يليها في الترتيب الثاني " تحديد أوجه الإنفاق " بنسبة (60٪)، كما أشارت نسبة (65.5٪) إلى التزام الجمعية بتقديم تقارير دورية للجهة المانحة عن هذا التمويل والأنشطة والأعمال المخصص لها.

31- تشير نسبة (51.7٪) أن من شروط الحصول على تمويل من الجهة المانحة اشتراك خبراء تابعين لهذه الجهات في تلك المشروعات التي تقوم بتمويلها، ويمكن ترتيب نوع هذا التدخل من وجهة نظر المبحوثين في(التدخل في " النواحي المالية والفنية معاً " بنسبة (73.3٪) جاء في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني " مراجعة النواحي المالية الخاصة بهذه بالمشروعات " بنسبة (53.3٪).

32- كما أشارت نسبة (95.4٪) من إجمالي عينة الدراسة أن النظام المحاسبي للجمعية يحقق الرقابة الداخلية والكفاءة الإدارية الخاصة بالجمعيات، كما يشير نسبة (88.5٪) أنه يمكن الاستعانة بمكتب محاسبي من قبل الجمعيات، كما يؤكد أغلبية عينة الدراسة أن الجمعيات الأهلية تقوم بعرض حساباتها المالية في التقرير السنوي بنسبة (95.4٪).

33- فيما يتعلق الفاعلية، يتضح أن نسبة (76.9٪) من إجمالي عينة الدراسة أكدوا على أن الجمعية تقوم بتقييم فاعلية الأداء بالنسبة

لها ، وتتم عملية التقييم من خلال "مجلس الإدارة والمدير التنفيذي " بنسبة (60٪)، يليها في الترتيب " مجلس الإدارة " بنسبة (54٪)، كما أشارت نسبة (66.2٪) من إجمالي عينة الدراسة بأنه توجد معايير محددة تلتزم بها الجمعيات لتقييم أدائها ، تتمثل في معايير ترتبط بنوعية الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجمعية " بنسبة (31.4٪)، يليها " معايير ترتبط بعلاقة الجمعية بالمنظمات الأخرى " بنسبة (24.4٪)، يليها " معايير ترتبط بأداء المتطوعين داخل الجمعية " بنسبة (22.1٪)، وأخيرا " معايير ترتبط بأداء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية " بنسبة (14٪).



# الفصل الثامن

## التصور المقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة للجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلاتها

**تمهيد**:

أما فيما يتصل بالإجابة عن التساؤل الرابع والخاص بالإطار التصوري للدراسة، فإن الباحث يحاول صياغة هذه الإطار في الآتي:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية المطبقة على القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية، والمقابلات شبه المقننة مع السادة الخبراء مديري إدارات الجمعيات ورؤساء وحدات التضامن الاجتماعي، بمركز ومدينة شبين القناطر، بمحافظة القليوبية.

وبناءً على إطلاع الباحث على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وتحليل دليل المقابلة شبه المقننة، ودراسة المقترحات، فقد توصل الباحث إلى تصور مقترح؛ للنهوض بدور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلاتها.

<u>وفيما يأتي أسس هذا الإطار التصوري:</u>

1- المسلمات التي ينطلق منها التصور.

2- أهداف الإطار التصوري.

3- الركائز التي يقوم عليها الإطار التصوري.

4- محتوى الإطار التصوري.

5- الاستراتيجيات المستخدمة في الإطار.

6- متطلبات تحقيق التصور.

7- عوامل نجاح التصور.

## أولاً: المسلمات التي ينطلق منها التصور:

1- تعتبر القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية ركيزة أساسية في تنمية المجتمع المحلي نتيجة بما تقوم به من عمليات، وأنشطة داخل الجمعيات.

2- تستند القيادات على سياسات، وبرامج، وأنشطة تمكن المستفيدين من تحقيق أقصى استفادة اجتماعية لهم.

3- أهمية اكتساب القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية لثقافة الادارة الرشيدة للحكم، من أجل تحقيقها في برامج وسياسات الجمعيات .

4- قبول التغيير- باعتباره حقيقة - والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.

5- الاقتناع بأهمية مناخ العمل الجماعي بين مجالس الإدارات بالجمعيات، وباقي فريق العمل من أعضاء الجمعية العمومية (المستفيدين ).

6- ضرورة أن يبقى المستفيدون في حالة رضا تام عن مستوى الخدمات التي تقدم لهم.

## ثانياً: أهداف الإطار التصوري:

الهدف العام :

النهوض بدور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية لمواجهة مشكلاتها الأساسية.

الأهداف الفرعية:

1- النهوض بدور القيادات لمواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية.

2- النهوض بدور قيادات الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلات المستفيدين.

3- التزام القيادات بالإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات.

## ثالثاً: الركائز الأساسية التي يقوم عليها الإطار التصوري:

**يستند الإطار التصوري إلى مجموعة من الركائز، وهي:**

1- المعرفة النظرية، والتطبيقية في مجال الجمعيات الأهلية، وتنمية المجتمع المحلي.

2- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة، والجمعيات الأهلية، وتنمية المجتمع الحلي ،وتوصياتها.

3- الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث، وما أظهرته من نتائج، تحدد طبيعة دور القيادات المنتخبة في الجمعيات الأهلية لمواجهة مشكلاتها، والمقترحات المختلفة؛ للتغلب على هذه المشكلات .

4- الاستفادة من مقابلات الباحث مع السادة الخبراء في مجال العمل الأهلي والمتخصصين في مجال التنمية، في وضع التصور.

## رابعاً: محتوى الإطار التصوري:

انطلاقًا من مسلمات الإطار التصوري وأهدافه، والركائز التي يعتمد عليها، يمكن وضع محتوى الإطار التصوري، على النحو الآتي:

## (1) دور القيادات المنتخبة في مواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية :

اتضح من خلال الدراسة الميدانية، ومن خلال المقابلات شبه المقننة- أن الدور الفعلي لقيادات الجمعيات الأهلية، لا يتناسب مع الدور المتوقع منها، في ضوء الإدارة الرشيدة للحكم.

<u>لذلك يهدف التصور الى النهوض بالدور الفعلي للقيادات، وذلك من خلال:</u>

**أ- النهوض بدور القيادات لمواجهة مشكلات التمويل :**

وذلك من خلال الأتي :

1- اهتمام قيادات الجمعيات بوضع خطط سنوية لتمويل أنشطتها.

2- قيام قيادات الجمعيات الأهلية بدراسة صعوبات التمويل.

3- تركيز مجالس الإدارة علي المشروعات الإنتاجية لتعزيز بنود الميزانية.

4- اهتمام مجالس الإدارات بالاتصال بالمؤسسات( التجارية- الصناعية) المحلية لدعم تمويل الجمعية.

5- عقد لقاءات مع رجال الأعمال لإقناعهم بتدعيم ميزانية الجمعية

**ب- النهوض بدور القيادات لمواجهة مشكلات العزوف عن المشاركة المجتمعية (التطوع):**

وذلك من خلال الأتي :

1- قيام القيادات بتشكيل لجنة خاصة بتنمية وإدارة المتطوعين .

2- اهتمام القيادات بوضع خطة للتوعية بالتطوع وثقافته..

3- وضع لائحة لتحديد مسئوليات المتطوعين.

4- اهتمام القيادات بتوضيح أهداف الجمعية للمواطنين .

5- تركيز القيادات على تنفيذ مشروعات تهتم بالمواطنين .

6- القيام بعقد لقاءات توعية للمواطنين بأهمية المشاركة .

**جـ- النهوض بدور القيادات لمواجهة مشكلات التنسيق والشراكة:**

وذلك من خلال الأتي :

1- عقد لقاءات هادفة منتظمة لتبادل المعلومات .

2- عقد لقاءات هادفة منتظمة لتبادل الخبرات .

3- تحديد برامج ومشروعات مشتركه للتنفيذ بين الجمعية وغيرها من الاجهزه الحكومية في المجتمع.

4- تكوين شبكات لربط الجمعيات في المحيط المحلى .

5- تحقيق التنسيق بين برامج ومشروعات الجمعية وبين مثليها في المنظمات الأخرى في المجتمع.

**(2) دور قيادات الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلات المستفيدين :**

اتضح من خلال الدراسة الميدانية ، ومن خلال المقابلات شبه المقننة- أن الدور الفعلي للقيادات الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلات المستفيدين، لا يتناسب مع الدور المتوقع منها ، في ضوء الإدارة الرشيدة للحكم.

لذلك يهدف التصور إلى النهوض بالدور الفعلي للقيادات في مواجهة مشكلات المستفيدين، وذلك من خلال الأتي:

1- اهتمام مجالس الإدارات بتوفير التمويل اللازم للمشروعات.

2- الاهتمام بالتدريب علي مهن يحتاجها أبناء المستفيدين.

3- الاهتمام بمقترحاتهم في مشروعات التنمية.

4- تسهيل مجالس الإدارات للإجراءات الخاصة بحصول المستفيدين على خدمات الجمعية .

**(3) التزام القيادات بالإدارة الرشيدة للحكم داخل الجمعيات :-**

وذلك من خلال الأتي :-

1- الاهتمام بعملية المشاركة في صنع السياسات والبرامج والقرارات.

2- الاحتكام إلي القانون في إدارة الأزمات أو الصراعات .

3- الالتزام بقيم المساءلة والشفافية .

4- الالتزام بالديمقراطية وإتاحة المعلومات عن طريق العمل الجماعي

5- الاهتمام بتقييم فاعلية الأداء من خلال معايير ثابتة .

6- الاهتمام بضرورة تداول السلطة، لإعداد كوادر جديدة .

## خامساً: الاستراتيجيات المستخدمة في الإطار:

يقوم الإطار علي عدد من الاستراتيجيات التي تحقق الهدف من النهوض بدور القيادات المنتخبة الجمعيات الأهلية وهذه الاستراتيجيات هي :-

1- **إستراتيجية العلاج بالتعلم:** وتهدف إلي زيادة ثقة القائد في نفسه و قدرته علي تطوير منظمته والنهوض بها في إطار المعرفة العلمية الصحيحة.

2- **إستراتيجية الاتصال:** وهي ضرورية من اجل اتصال قادة الجمعية بغيرهم بالاستفادة من تجاربهم في مجال العمل الأهلي، وكذلك الاتصال بين الجمعية وغيرها من مؤسسات المجتمع، بالإضافة إلي قدرتهم علي الاتصال بالمستفيدين من خدمات الجمعية من سكان الجمعية.

3- **إستراتيجية التخطيط لحل المشكلات:** وهي ضرورية للقيادات لزيادة قدرتهم علي تحديد احتياجات الأهالي ومن ثم التخطيط السليم من اجل إشباع هذه الاحتياجات ومواجهة المشكلات.

## سادساً: متطلبات تحقيق التصور:

**يتطلب تحقيق التصور المقترح بالجمعيات الأهلية الآتي:**

أ- **متطلبات معرفية: ويقصد بها تزويد مجالس الإدارات بمجموعة من المعارف النظرية ،من خلال الأتي:**

1- الاطلاع علي النظريات العلمية الحديثة في مجال الإدارة والتنمية.

2- الاطلاع علي الكتابات النظرية التي تناولت القيادة وأنماطها المختلفة.

3- الإلمام، والمعرفة الأساسية بالمشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية.

ب- **متطلبات مهارية:**

المهارة: هي القدرة على استخدام المعرفة بفاعلية، وسهولة في التنفيذ، والإنجاز، وهى أيضًا: اختيار واعٍ للمعرفة وثيقة الصلة بالمسئولية المهنية المطلوبة من القادة، ثم إدماج هذه المعرفة في الواقع الميداني.

**ولكي يتم تحقيق التصور المقترح، يلزم توافر العديد من المهارات في قيادات الجمعيات الأهلية، ومنها:**

1- المهارة في التخطيط والتوظيف.

2- المهارة في صنع واتخاذ القرارات.

3- المهارة في الاتصال وتبادل المعلومات.

4- المهارة في الإدارة العمل الجماعي.

5- المهارة في المتابعة والتقويم.

6- المهارة في عقد الندوات والمحاضرات.

7- المهارة في تنظيم أنشطة وبرامج الجمعية.

8- المهارة في استثمار الأمثل لموارد الجمعية.

ج- **متطلبات وجدانية:**

1- القدرة علي إقامة علاقات طيبة مع المستفيدين.

2- الحرص علي مشاركة المستفيدين في مشروعات الجمعية.

3- القدرة علي الاستماع لشكوى المستفيدين.

4- تقدير مشاعر المستفيدين، ومراعاة احتياجاتهم.

5- رفع الروح المعنوية لأعضاء الجماعة.

6- عدم تحميل المستفيدين مسئولية الفشل في المشروعات.

## سابعاً: عوامل نجاح التصور:

**توجد مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح التصور، تزيد من نهوض دور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية هي:**

1- إعداد وتنظيم المؤتمرات المحلية سواء كانت علي مستوي المنظمات أو علي مستوي المحافظة وتضم هذه المؤتمرات كال من المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة وكذلك القائمين علي إدارة الجمعيات الأهلية وبعض الخبراء في التنمية، وذلك بهدف مناقشة القضايا المتعلقة بالتنمية بصفة عامة وموضوعات الإدارة والقيادة لصفة خاصة مما يؤكد علي تبادل الخبرات بين الأكاديميين والقيادات العاملة في مجال العمل الأهلي مما يوفر للقيادات طرح المشكلات التي تصادفهم في عملهم التنموي، وكذلك المعاونة في إيجاد الحلول المناسبة لها كما أن هذه المؤتمرات يزيد من التعاون بيت القيادات الشعبية العاملة في مجال التطوعي.

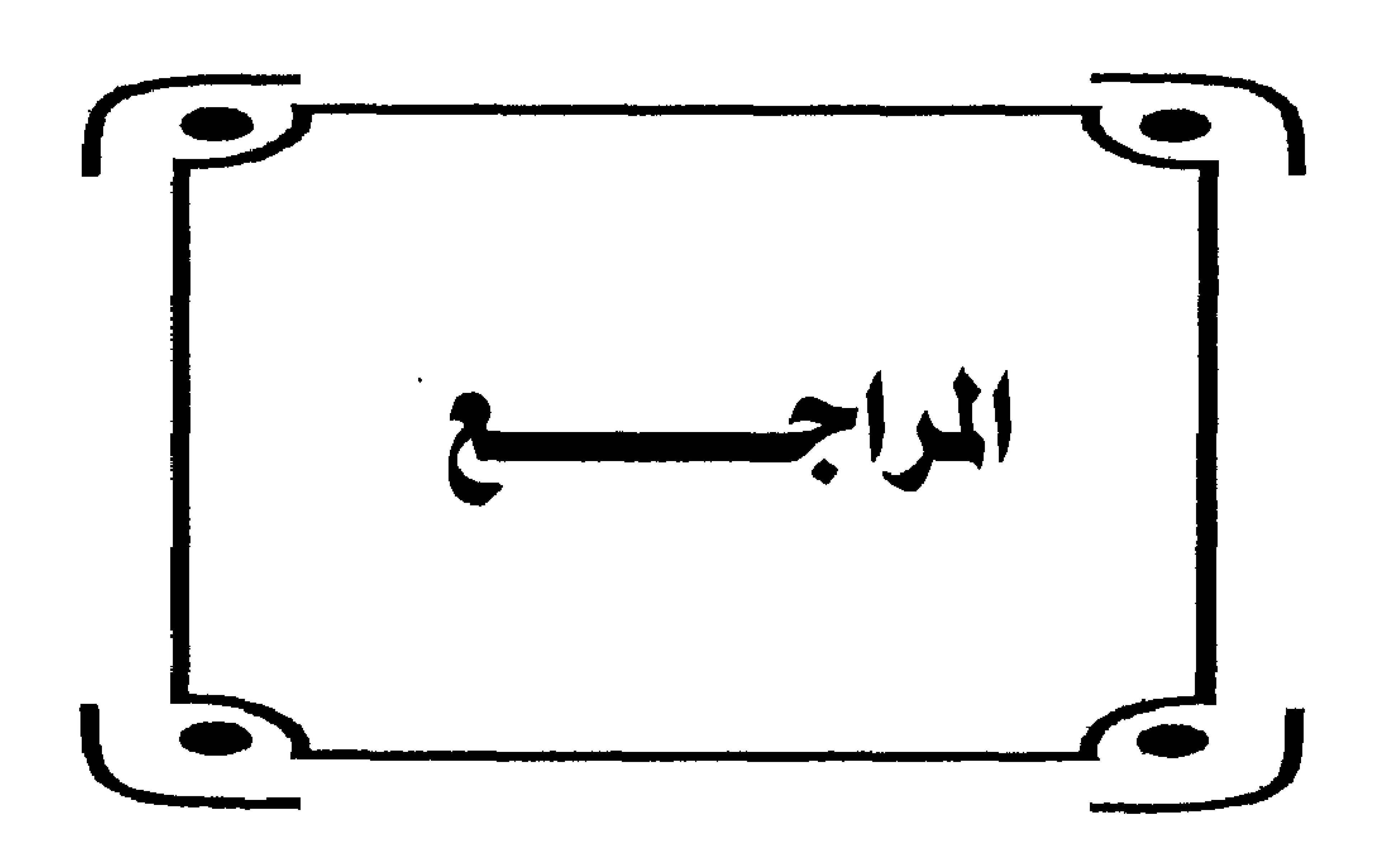
2- الاستفادة من الهيئات الأجنبية العاملة في مجال تنمية المجتمع المحلي ولها اهتمامات طيبة في مجال التدريب المستمر لقادة الجمعيات الأهلية وبالتالي يمكن التعاون البناء بين المؤسسات الأكاديمية وبين هذه الهيئات من حيث استقدمها الأساتذة المتخصصين في التنمية عامة وفي القيادة خاصة لإلقاء المحاضرات التي ترفع من وعي القيادات الأهلية وتبصيرهم بأنواع القيادة وأنماطها وخصائص القيادة الفعالة.

3- دعم مشاركة قادة الجمعيات الأهلية في المؤتمرات القومية والإقليمية وكذلك الدولية من اجل طرح القضايا والمشكلات التي تواجههم في عملهم الأهلي خاصة قضايا توفير التمويل اللازم لمشروعات التنمية، وتوفير المشاركة في القرارات التي تهم الأهالي، كيفية زيادة قدرة مشروعات التنمية علي إشباع احتياجاتهم الأهالي ومواجهة الأهالي، كيفية استفادة اكبر عدد من الأهالي الذين تخدمهم الجمعيات الأهلية. ونجد أن الاتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الخاصة يمكنه القيام بدور فعال في هذا الأمر وذلك عن طريق حل المشكلات التي تعاني منها الجمعيات الأهلية وتقع في دائرة اختصاصه وذلك عن طريق التعاون المستمر مع قادة هذه التنظيمات.

4- دعم مشاركة القادة بالمجتمع المحلي في تنمية المجتمع مما يزيد من قدراتهم علي تنفيذ مختلف الأنشطة الاجتماعية والصحية والتعليمية والاقتصادية والبيئية في المجتمع المحلي.

5- العمل علي اكتشاف القادة بالمجتمع المحلي وتحديد طرق خاصة للاختيار بين الأفضل منهم ويتحدد اكتشاف القادة واختيارهم علي أساس تصرفات هؤلاء القادة مع الأهالي في المواقف المختلفة ومدي تأثيرهم في القرارات التي تهم أهالي المجتمع ومدي تحمسهم في العمل من اجل تحقيق أهداف المجتمع المحلي في ضوء الموارد المتاحة.

6- إعداد وتنظيم الدوارات التدريبية والمحاضرات والندوات مما يترتب عليه إكسابهم المعارف والخبرات والمهارات المتعلقة بالإدارة الرشيدة للحكم، ومن ثم رفع مستوي القادة بالجمعيات الأهلية.



# المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

### أ- القواميس

1- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (بيروت، مكتبة لبنان، ط 2، 1986).

2- الإمام محمد بن أبى بكر عبد القادر الرازي : مفتاح الصحاح ( القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 1963) .

3- دار الشرق: المنجد الأبجدي، (بيروت،دار المشرق،1986).

4- عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998) .

5- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979).

6- نخبة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع فى مصطلحات العلوم الاجتماعية (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، بدون سنة نشر) .

7- يحيى حسن درويش، : معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (القاهرة، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، 1998) .

### ب- المؤلفات، الكتب:

1- إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002).

2- إبراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع: مداخل نظرية ورؤية واقعية (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003) .

3- إبراهيم عبدا لهادى محمد المليجي: الخدمة الاجتماعية من منظور تنظيم المجتمع (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 1993).

4- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطور الإدارة ا لمدرسية "دراسات نظرية وميدانية (الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، ط2، 1997).

5- أحمد إسماعيل حجي: الادارة التعليمية والادارة المدرسية (القاهرة، دار النهضة العربية، 1994 ).

6- أحمد عرفه وسمية شلبى: الإدارة وتحديات العولمة"مدخل دحر الفراغ"(القاهرة، بدون دار نشر، 2000.

7- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"(جامعة الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، ط6، 1992).

8- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة "اتصالات معلومات قرارات " (القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، 2000).

9- أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001).

10- أحمد مصطفي خاطر: الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1990).

11- أحمد مصطفى خاطر، التنمية الاجتماعية: المفهومات الأساسية- نماذج ممارسة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002).

12- العادل عطية رحيم وطارق بدران: مقدمة في السلوك الإنساني والتنظيمي ( القاهرة، بدون دار نشر، 1989).

13- إلهام أحمد الشحات: "منظمات المجتمع المدني"، في نبيل محمد صادق وآخرون، أساسيات طريق تنظيم المجتمع (القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2005).

14- أماني قنديل :تطوير مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ،2004.

15- أماني قنديل: المجتمع المدني في العالم العربي: دراسة الجمعيات الأهلية العربية (القاهرة، دار المستقبل العربي، 1994).

16- أماني قنديل: عملية التحول الديمقراطي في مصر{ 981-1993} (القاهرة، مركز بن خلدون ودار الأمين للنشر والتوزيع، 1995).

17- انتصار يونس: السلوك في المنظمات (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001).

18- بروس ج أفوليو: تنمية القيادة"بناء القوة الحيوية"،ترجمة عبدالحكيم أحمد (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).

19- جابر عبد الحميد وآخرون : علم النفس البيئي ( القاهرة، دار النهضة العربية، 1991) ص ص376- 377 .

-20

21- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي (القاهرة، عالم الكتب، ط2، 1977).

22- حمدي عبد الحارث البخشونجي وهناء حافظ بدوي: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة (الأسكندرية، المكتب العالمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1997).

23- خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية " البناء الاجتماعي للمجتمع" (الأسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998).

24- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية (الإسكندريةن المكتب الجامعي الحديث، 2000).

25- رشاد أحمد عبد اللطيف: تنظيم المجتمع وقضايا التنمية (جامعة حلوان، 1995).

26- رشاد أحمد عبد اللطيف: طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية: مدخل دراسة المجتمع (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999).

27- رياض أمين حمراوي:البحث في الخدمة الاجتماعية كفكر وتطبيق، (القاهرة،دار الحكيم للطباعة والنشر، 1993).

28- زينب حسين أبو العلا وآخرون: الاتجاهات الحديثة في خدمة الفرد (حقوق الطبع محفوظة للمؤلفين، 1986 ).

29- سر الختم المحجوب على: الشبكة الإدارية"دراسة فى أنماط السلوك الإدارى وتطوير المنظمات (جدة، مكتبة العلم، 1983).

30- سعد الدين إبراهيم: المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في مصر (القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، 2000).

31- سلمان بن علي العلي: تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية (القاهرة، مؤسسة انترناسونال غرافتكس، ط1، 1996).

32- سلوى حسنى العامرى: تدريب المنظمات الأهلية العربية (القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2004).

33- سمير أبو الفتوح صالح: الإدارة فى عصر المعلومات (المنصورة، الدقهلية للطباعة والنشر، ط1، 2000).

34- سميرة كامل محمد: التخطيط من اجل التنمية ( الاسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث ،1996).

35- سيد أبو بكر حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط4، 1985).

36- سيد الهواري: القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلي القرن 21 (القاهرة، مكتبة عين شمس، ط2، 1999).

37- سيد صبحي: تصرفات سلوكية (القاهرة، المطبعة التجارية الحديثة، 1986).

38- محمد سويلم: الإدارة (المنصورة، دار الهانى للطباعة، 1994).

39- صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية: أسسها ومفاهيمها (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976).

40- ظريف شوقي: مقال فى علم النفس الاجتماعي- أسسه وتطبيقاته ( القاهرة، بدون، 1993) .

41- عادل رمضان الزيادي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995).

42- عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون: تنظيم المجتمع: نماذج ومهارات وأدوار (القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1996).

43- عبد الحليم رضا عبد العال: البحث في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، 1993.

44- عبد الحليم رضا عبد العال: تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، 2000).

45- عبد الحليم رضا عبد العال: السياسة الاجتماعية: أيديولوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية (القاهرة: الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999) ص276.

46- عبد العزيز غنيم وآخرون: المدخل إلى علم الإدارة ( القاهرة، بدون، 2002).

47- عبد العزيز مختار وآخرون:المدخل إلي علم الإدارة (القاهرة،بدون، 1983).

48- عبد الحميد العباسي، التحليل الإحصائي باستخدام {*SPSS*} (جامعة القاهرة : معهد الإحصاء، 2001).

49- عبد الحميد عبد اللطيف، استخدام الحاسب الآلى فى مجال العلوم الاجتماعية: تشغيل برنامج *SPSS*، الجزء الأول، 1998.

50- عبد الرحمن محمد العيسوي: تصميم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية "دراسات في تفسير السلوك الإنساني" (بيروت، دار الراتب الجامعية، 1999) .

51- عبد العزيز غنيم وآخرون: المدخل إلى علم الإدارة ( القاهرة، بدون، 2002).

52- عبد الغفار شكر: الدور التنموى والتربوى للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2005).

53- عبد الفتاح محمد دويدار: علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999).

54- عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية: بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006).

55- عدلي سليمان، " البعد الاجتماعي للتنمية "، المؤتمر العلمي السابع للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة فرع الفيوم، 1994، ص 84.

56- على ليله: الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية، دراسة مقارنة (مصر - المغرب - اليمن ) الشبكة العربية للمنظمات العربية، دار نوبار للطباعة ،2007.

57- غريب محمد سيد أحمد : الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي ،(الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية، 1986).

58- فاطمة الرزاز: التنظيم القانوني للجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر (القاهرة، دار النهضة العربية، 2004).

59- كامل محمد المغربي: مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم (القاهرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 1993).

60- كمال الدسوقي: سيكولوجية إدارة الأعمال (الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، 1994) .

61- كمال الدسوقي: سيكولوجية الإدارة العامة واخلاقيات الخدمة المدنية "الأعمال الكاملة في العلم السلوكية "ط2، (الإسكندرية، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفنية، 2000).

62- ماهر أبو المعاطي علي: تقويم البرامج والمنظمات الاجتماعية: معالجة من منظور تقنيات البحث في الخدمة الاجتماعية (القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ط2، 2006) .

63- محروس خليفة: آراء في قضايا التخلف والتنمية، (طنطا، مطابع غباشي، 1993).

64- محمد رفعت قاسم: تنظيم المجتمع: الأسس والأجهزة (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2000).

65- محمد سيد فهمي : أسس الخدمة الاجتماعية ( الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ،1998 ).

66- محمد شمس الدين احمد واخرون : دراسات في خدمة الجماعة (القاهرة، دار عقل للطباعة، 1986) .

67- محمد عبد الحي نوح: الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع: قاعدة علمية – قيم – مهارات (القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 1998) .

68- محمد عبد الغني حسن: مهارات قيادة الآخرين "كيف تكون قائداً متميزاً في عملك" (القاهرة، بدون دار نشر، 1994) .

69- محمد على محمد، دراسات فى علم الاجتماع الطبي ( الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1980) .

70- محمود فتحي عكاشة: علم النفس الاجتماعي (الاسكندرية، مطبعة الجمهورية، 1995) .

71- مديحة مصطفى فتحي: "منظمات الرعاية الاجتماعية" في عبد الحليم رضا وآخرون مقدمة في الرعاية الاجتماعية (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2004) .

72- مسعد الفاروق حمودة وإبراهيم عبدالهادى: المدخل الى تنظيم المجتمع المعاصر"نظرة تكاملية"(الاسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 2001).

73- ملاك أحمد الرشيدي وآخرون، تنظيم المجتمع: نماذج ونظريات علمية (القاهرة، جامعة حلوان، 1990) .

74- ملاك أحمد الرشيدى وآخرون، تنظيم المجتمع نظرية وممارسة واقعية (القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، 1997) .

75- موسى شيتوي وآخرون: التطوع والمتطوعون في الوطن العربى (القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2000) .

76- ميتشيل ارجاريل: علم النفس ومشكلات الحياة الاجتماعية، ترجمة عبدالستار إبراهيم (القاهرة، مكتبة مدبولى، 1982).

77- نبيل محمد صادق: طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية (القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، 1998) .

78- يحيى إبراهيم علي موسى: دليل إدارة العمل التطوعي (القاهرة، رابطة المرأة العربية، بدون سنة نشر) .

## ج- الوثائق والدوريات:

1- إبراهيم البيومي غانم: نحو مقياس علمي لإسهام المنظمات الأهلية في عملية التنمية، جريدة الأهرام، القاهرة، 20 فبراير 2004.

2- الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة: اللجنة الدائمة للمهارات البشرية، البرنامج التنشيطي الأول حول العمل التطوعي والتنمية، ص 111 الجمهورية العربية المتحدة: وزارة الشئون الاجتماعية في 52 عاما، ( القاهرة، 1964 ) .

3- أحمد ثابت: الدور السياسي الثقافي للقطاع الأهلى (القاهرةن مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية أحمد ثابت: الدور السياسي

الثقـافي للقطـاع الأهلـى (القـاهرةن مركـز الدراسـات الـسياسية والاستراتيجية، 1999).

4- أماني قنديل: العمل الأهلى والتغير الاجتماعى: منظمات المرأة والدفاع والـرأى والتنمية فـى مـصر (القـاهرة، مركـز الدراسـات الـسياسة والاستراتيجية بالأهرام، 1998).

5- أماني قنديل: المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة (القـاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، 2000).

6- البنـك الـدولي : إدارة حكـم أفضل لأجل التنمية في الـشرق الأوسـط وشمـال أفريقيـا، تقريـر عـن التنميـة في الـشرق الأوسـط وشمـال أفريقيا، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ط1 – ص 2004 .

7- تقريـر التنميـة البشرية (القـاهرة، البرنـامج الإنمـائى للأمـم المتحـدة بمصر، 2008) ص 62.

8- التقريـر الـسنوي الأول للمنظمـات الأهليـة العربيـة (القـاهرة، الـشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2000) .

9- تقريـر المجلـس القـومي للثقافـة والفنـون والآداب والإعـلام، الـدورة الخامسة والعشرين "المجتمع المدني. الديمقراطية والمشاركة"، مرجع سابق.

10- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية، الدورة العشرون، 1999 – 2000.

11- عطية حسين وآخرون : شركاء التنمية الحكومية والقطاع الخـاص، المنظمات غير الحكومية، مجلة النهضة، جامعة القـاهرة، عـدد 4، يوليو 2000 .

12- قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لسنة 2002 ( القاهرة، المطابع الأميرية، 2002).

13- مركز المشروعات الدولية الخاصة "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات"، القاهرة، 2004.

14- معهد التخطيط القومي: المنظمات غير الحكومية والتنمية في مصر، (سلسلة قضايا التخطيط والتنمية عدد (106) القاهرة، ديسمبر 1996).

15- موسوعة الرعاية الاجتماعية ( القاهرة، رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، 1998).

16- ناهد عز الدين: المجتمع المدنى (القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، 2000).

17- مديرية الشئون الاجتماعية :نشرة المعلومات، محافظة القليوبية، 2009\2010.

18- هويدا عدلي: التسامح السياسي: المقومات الثقافية للمجتمع المدني في مصر (القاهرة، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، 2000) .

19- هويدا عدلي: الجمعيات الأهلية ومواجهة الأدمان والتعاطي: الحدود والآفاق (القاهرة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، 2003) ص167 - سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 136، الجمعيات الأهلية وأولويات التنمية بمحافظات جمهورية مصر العربية (القاهرة، معهد التخطيط القومي، يناير 2001).

### د- البحوث والمؤتمرات:


1- إبراهيم حلمي عبد الرحمن: "علاقة الجمعيات الأهلية بالمنظمات الدولية "، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، لجنة المتابعة لمؤتمرات المنظمات العربية الأهلية، القاهرة، 31 أكتوبر – 3 نوفمبر، 1989.

2- أبو النجا محمد العمري، " إستخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية"، المؤتمر العلمي التاسع عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة 12- 2006/3/13.

3- احمد شفيق السكري:" العلاقة بين انماط القيادة الشعبية وتجددها أو استمراريتها بجمعيات تنمية المجتمع الحضري"، المؤتمر العلمي الثاني عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية الفيوم، جامعة القاهرة، 2001.

4- أحمد صادق رشوان، " العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة من 12 – 2007/3/13.

5- السيد يس: العنف وحقوق الإنسان والمجتمع المدني، في الندوات الفكرية: حقوق الإنسان في مصر مداولات الملتقى الفكري الأول، القاهرة، المنظمة العربية لحقوق الإنسان، 8- 9 ديسمبر 1988 .

6- أماني قنديل: " تطور المجتمع المدني في مصر خلال خمسين عاماً"، المؤتمر السنوي الخامس "التغير الاجتماعي في المجتمع المصري خلال خمسين عاماً"، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، المجلد الأول، 20– 2003/4/23.

7- إيمان حسن، " الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني في مصر "، في أماني قنديل، علي ليلة (محرران)، الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية العربية دراسة مقارنة (مصر – المغرب – اليمن)، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، 2008.

8- إيمان محمد حسن، " المنظمات غير الحكومية والتحول الديمقراطي في التحليل السياسي المعاصر: دراسة تحليلية"، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد السادس، العدد الرابع، أكتوبر 2005.

9- أيمن إسماعيل محمود: القدرات الابتكارية للقيادات الشعبية وعلاقتها بالقيام بأدوارهم التنموية بحث منشور فى المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد التاسع، العدد الأول(كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، 2001).

10- تومادر مصطفى أحمد صادق، " العوامل المرتبطة بإقامة واستمرار بعض أشكال التنظيمات الشبكية للجمعيات الأهلية في مصر: دراسة مقارنة من منظور طريقة تنظيم المجتمع"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد التاسع عشر، الجزء الثانى، أكتوبر 2005.

11- ثناء فؤاد عبد الملك " قانون الجمعيات الأهلية الجديد والمسار الديمقراطي في مصر"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 247، سبتمبر 1999.

12- حازم الببلاوى، " النظام الاقتصادى الدولى المعاصر "، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والأداب، الكويت، مايو 2000).

13- حيدر إبراهيم علي: " المؤسسات الأكاديمية كرافد قوى لتطوير المنظمات الأهلية "، المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة الفترة من17- 19 مايو 1997.

14- سامح فوزي، " تحليل صاحب المصلحة وبناء قدرات المنظمات غير الحكومية "، مؤتمر المجتمع المدني: بناء قدرات الجمعيات الأهلية خطوة نحو تحديث مصر، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، القاهرة).

15- السعيد مغازي احمد:" العوامل التي تعوق أداء القيادات المنتخبة لدورها في تنظيم المجتمع الريفي "، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد السادس عشر، الجزء الثالث، ابريل 2004.

16- سلوى رمضان عبد الحليم، " العلاقة بين العوامل البيئية والتخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية ببندر محافظة الفيوم"، المؤتمر العلمي السادس عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 19-20مارس 2003.

17- سناء محمد حجازى، " العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحسين جودة مشروعات الجمعيات الأهلية"، المؤتمر العلمي التاسع عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة من 12- 2006،1

18- شفيق أحمد شفيق، " الآثار الاجتماعية للخصخصة من منظور التخطيط الاجتماعي "، المؤتمر العلمي الثامن للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1995، ص ص 466- 467.

19- شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين: محددات الواقع وآفاق المستقبل (القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، 1997).

20- طلالة أبو غزالة: "إدارة العمل العربي الأهلي"، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، لجنة المتابعة لمؤتمرات المنظمات العربية الأهلية، القاهرة، 31 أكتوبر – 3 نوفمبر، 1989.

21- طلعت مصطفى السروجي، " المجتمع المدني وتداعياته على صنع سياسات الرعاية الاجتماعية في المجتمع المصري" ( المؤتمر العلمي الرابع عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2001 ).

22- عائشة عبد الرسول إمام: " التنسيق بين الجمعيات الأهلية: الواقع والمستقبل"، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الأداب، جامعة المنيا، المجلد 226، الجزء الثاني، أكتوبر 1997.

23- عائشة عبد الرسول إمام، " طبيعة عملية الاتصال بين المنظمات غير الحكومية في مصر: الواقع والمأمول"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الخامس عشر، الجزء الثاني، أكتوبر 2003.

24- عدلي سليمان، " البعد الاجتماعي للتنمية "، المؤتمر العلمي السابع للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة فرع الفيوم، 1994).

25- علي فهمي، " الجمعيات الأهلية والتنمية الاجتماعية في مصر: الفاعلية – العوائق – المستقبل"، المؤتمر العلمي الأول حول الجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات المحلية في الوطن العربي، المعهد العالي للخدمة

الاجتماعية ببنها والجمعية العربية لعلم الاجتماع بتونس، 8/24 – 1996/9/4.

26- محمد عبد العزيز الجندى: " تاريخ التطور الاجتماعي للمجتمع المدنى"، المؤتمر القومي للتنمية الاجتماعية، وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية، القاهرة، 2000.

27- محمد نجيب توفيق: "الرعاية الاجتماعية من منظور الخدمة الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية: دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الرابع عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة من 28: 29 مارس 2001.

28- نبيل محمد صادق، " الزكاة وتمويل منظمات الرعاية الاجتماعية الأهلية"، مؤتمر تطوير برامج وخبرات الرعاية الاجتماعية فى ضوء التصور الإسلامى، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية، 1995.

29- هبة أحمد عبد اللطيف، " الحوار المجتمعي واتخاذ القرار بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة الفيوم"، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثالث والعشرون، الجزء الثاني، أكتوبر 2007.

30- هدى توفيق محمد سليمان، " تفعيل دور المنظمات الأهلية في ظل العولمة"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثامن، إبريل 2000.

31- هويدا عدلي: " المجتمع المدني في مصر: قراءة في التاريخ الاجتماعي والسياسي"، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث

الاجتماعيـة والجنائيـة، القـاهرة، العـدد الثالـث، المجلـد الثـامن والثلاثون، سبتمبر 2001.

32- وجدى محمد بركـات، يسرى شعبان، " نحـو برنـامج مقترح لطريقـة تنظيم المجتمـع لمساعدة جمعيـات تنميـة المجتمـع المحلـى فـى مواجهـة تحـديات العولمـة: دراسـة مطبقـة علـى جمعيـات تنميـة المجتمـع المحلـى بجنـوب القـاهرة "، مجلـة دراسـات فـى الخدمـة الاجتماعيـة والعلـوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعيـة، جامعة حلوان، العـدد الحـادى عشر، 2002.

33- يحيـى حسن درويـش: " تـاريخ العمـل الاجتمـاعي التطـوعي في المجتمـع المصرى"، مـؤتمر التنظيمـات الأهليـة العربيـة، لجنـة المتابعـة لمـؤتمرات المنظمـــات الأهليـــة العربيـــة، القـــاهرة، الفـــترة مـــن 10/31-1989/11/3.

## هـ - الرسائل العلمية:

1- أمـاني عبـده السـيد محمـود أيـوب، تقـويم بـرامج مركـز التنميـة المتواصلة للتـدريب وبنـاء القـدرات بالإسماعيلية، رسـالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2001.

2- إيمان فاروق ياسين، دور التشبيك بين المنظمات العربية الأهلية في بناء قـدراتها التنظيميـة: دراسـة مطبقـة علـى الجمعيـات أعـضاء الـشبكة بمحافظـة القـاهرة، رسـالة ماجـستير غـير منـشور، كليـة الخدمـة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2006.

3- حنان رشاد سالم، بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية مع دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002.

4- خالد مجاهد أحمد السيد، المتغيرات المجتمعية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات بالمنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2002.

5- السيد علي عثمان احمد، أنماط القيادة بالجمعيات الاهلية وعلاقتها بفاعلية مشروعات التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2006.

6- عبد المحسن صلاح أبو الفتوح: اتجاهات طلاب وطالبات الجامعة نحو عمل المرأة (دراسة مقارنة بين الريف والحضر)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، 1995.

7- ليلى سليمان محمد : جهود التنمية المحلية الريفية وفعاليتها فى تنشيط مشاركة المواطنين (رسالة دكتوراه غير منشورة (مكتبة كلية الخدمة الاجتماعية ،حلوان ،1980).

8- محمد أحمد عبد الهادي: دراسة تحليلية لتجربة أمانة الحكم المحلى فى التنمية الحضرية (رسالة دكتوراه غير منشورة (مكتبة الخدمة الاجتماعية ،جامعة حلوان ،1982) .

9- نجوان فاروق شيحة: مساءلة المنظمات غير الحكومية مع التطبيق علي مصر (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2003، .

10- نهى أحمد صلاح شتيه، إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية: دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومنظمة التحالف

العالمي لمشاركة المواطنين سيفيكس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004.

11- نوال علي خليل المسيري: معوقات المشاركة التطوعية في أنشطة الخدمات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1997.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Abeydeera, W: The Role of Social Capacity in Collaborative Government and Non Government Programs on Poverty Reduction in Sirlanka (Canada: University of Guelph, 2003).

2- Anthony G:athos,Robert E.coffey:Behavior in organization" A Multi-dimensional view",prentice-Hall, Inc., New jesey,1968.

3- Avijit gupta : ecology & development in the third world , second edition , routledge, London, 1998.

4- Barker, R: The Social Work Dictionary (Washington: National Association of Social Workers Press, 1987).

5- Brown,L & Korten,D: Understanding Voluntary Organization Country Economics Development (USA: The World Bank, 1989).

6- Building Stakeholder Relations, www. Stakeholder.drk/default.htm.

7- Butterfied,W: "Computer Utilization", In Encyclopedia of Social Work, 19th, volume (1), (Washington: National Association of Social Workers Press, 1995).

8- Cary craig & others: community work & the state, routledge kegan paul ltd, London, 1982.

9- Colin & Hales: Management througth Organization" the Management process, Forms of Organization& the Work of Managers", Routledge, Inc., London, 1993.

10- Dano Hair& Gustav W.friedrich: Strategic Communication in Business & the professions, Houghton Mifflin Co., Boston, 1992.

11- Derek Torrington & Jane Weight Man: The Business of Management, prentice- Hall, Ltd., London, 1985.

12- Dewees, Sarah and others, Local Economic in an age of Devolution the Question of Rural Localities, Rural Sociology Vol. 68, Issue 2, Jun 2003.

13- Digital Governance.org Initiative, building accountable and democratic governance institutions using Information and Communications Technology (ICT)

14- Don Hellriegel&John W.slocum: Organizational Behavior, Second Edition, Co., St. paull, 1976. west, publishing

15- Ducker, P: The New Realities in Non Government and Politics (New York: Harper Business, 1994).

16- Edmuned R. Cary & Larry R. Smeltzer: Management the Competitive Edge, Macmillan pub., Co., New York, 1990.

17- El Wood Street: Social Work Administration, Harper& Brothers, New York, 1931.

18- Fisher, J: Non Governments: NGOs and the political Development of the Third World (USA: Kumarian press, 1998).

19- Fred Luthans: Organizational Behavior, Third Ed., McGraw-Hill,Ins\c., Tokyo.

20- Gerald smale, graham tuson & daphnes: social work & social problems first published, macmilan press ltd, London, 2000.

21- Henry C. Lucas, Jr: Information Systems Concepts for Management, Mc Graw –Hill, Inc., New York, 1978.

22- Heycs, S: Organizational capacity building and quick directly consultant development in practice, an Oxfam journal, 1996.

23- Holmen, H: NGO's networking and Problem of Representation, (Sweden: Linkoping University press, 2002).

24- Ife, J: Human Rights and Social Work: Towards Rights-Based Practice (New York: Cambridge University Press, 2008).

25- Jerry1. Gary: Supervision an Applied Behavioral Science Approach to Management Peaple, Kent publishing co., Boston, 1984,.

26- John Martin: Organizational Behaviour "Lectures'Resources Manual"(ITP) An International Thomson publishing Co. London, 1999.

27- leadership Accountability Resources, http:/www.independenstsector. Org / programs/ leadership/accountability _resources. Htm.

28- Leftwish, Governance, Democracy and Development in The Third World, Third World Quarterly, Vol. 14, N. 3, Sept. 1993.

29- Mark gabbatt & Gillian Hogg: consumers & services, john wiley & sons, London, 1998.

30- Micheal, M: Nongovernmental Organizations and Local Development (USA: World Bank Discussion Peppers, 1999).

31- Nigel King& Neil Anderson: Innovation& Change in Organizations, First Pub., Routledge Ltd., London, 1995.

32- Patrick L. Town Send & Joan E.: Quality in a Action 93 Lessons In Leadership, participation& Measurement, John Wiley& Sons, Ins., New York, 1992.□

33- Paul Taffinder: the New Leader Achieving corporate Transformation through Dynamic leadership, kogan page limited, London, 1995.

34- Perlmutter, F: Non-Profit Management Issues, In Encyclopedia of Social Work, 19th, volume (1), (Washington: National Association of Social Workers Press, 1995).

35- Phongpaichit, P: Development Civil Society and NGOs (Australia: University of Chulalongkorn, 2000).

36- Postma, W: NGO Partnership and Institutional Development: case studies from Mali and Niger, Masters Thesis (Canada: University of Carleton, 1999).

37- Principles &Practices for nonprofit Excellence, http://www.mncnorg/pmp_doc.htm.

38- R. Halmason and Robert S. Spich: Management an International perspecti- ve, Richard D. Irwin, Inc., 1987.

39- Ramson, M: Development in practice the process approach, capacity building and empowerment, PHD (United Kingdom: University of Coventry, 1997).

40- Robert B. Buchele: the Management of Business&public Organizations, Graw-Hill, Inc., Tokyo, 1997.

41- Smoke Paul, Local Government Fiscal Reform in Developing Countries: Lessons from Kenya, World Development, Volume 21, NO6, Jum, 1993.

42- Sofia Do, E: Examining Performance Variables of Non Governmental Organizations, PHD (USA: University of Florida Atlantic, 2001).

43- Stephen: P.Robbins: Management concepts& Applications, Second Edition, prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1988.

44- Stphen procter & Frank Mueller: Team working, first publishing, Macmi-llan presses Ltd, London, 2000.

45- UNDP "Capacity Building for Sustainable Human Development" (United Nations: UNDP, 1993).

46- Warren redman: portfolios for development a guide for trainers and managers, kogan page limited, London, 1994.

# الفهـــــرس

| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| **الفصل السابع** | |
| **دور القيادات في مواجهة مشكلات الجمعيات** | 223 |
| تمهيد. | 225 |
| أولاً: النتائج المرتبطة بالعمل الأهلي وأنماط وأساليب القيادات بالجمعيات الأهلية. | 226 |
| ثانياً: النتائج المرتبطة بدور القيادات في مواجهة مشكلات المستفيدين. | 234 |
| ثالثاً: النتائج المرتبطة بمدى التزام القيادات بإدارة الحكم الرشيد داخل الجمعيات. | 240 |
| رابعاً: النتائج الخاصة بالجداول الارتباطية بين أنماط القيادة ومشكلات الجمعيات الأهلية والمستفيدين. | 277 |
| خامساً: النتائج العامة للدراسة. | 285 |
| **الفصل الثامن** | |
| **التصور المقترح للنهوض بدور القيادات المنتخبة بالجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلاتها.** | 295 |
| مراجع الدراسة | 307 |
| أولا: المراجع العربية. | 309 |
| ثانيًا: المراجع الأجنبية. | 327 |
| الفهرس | 333 |



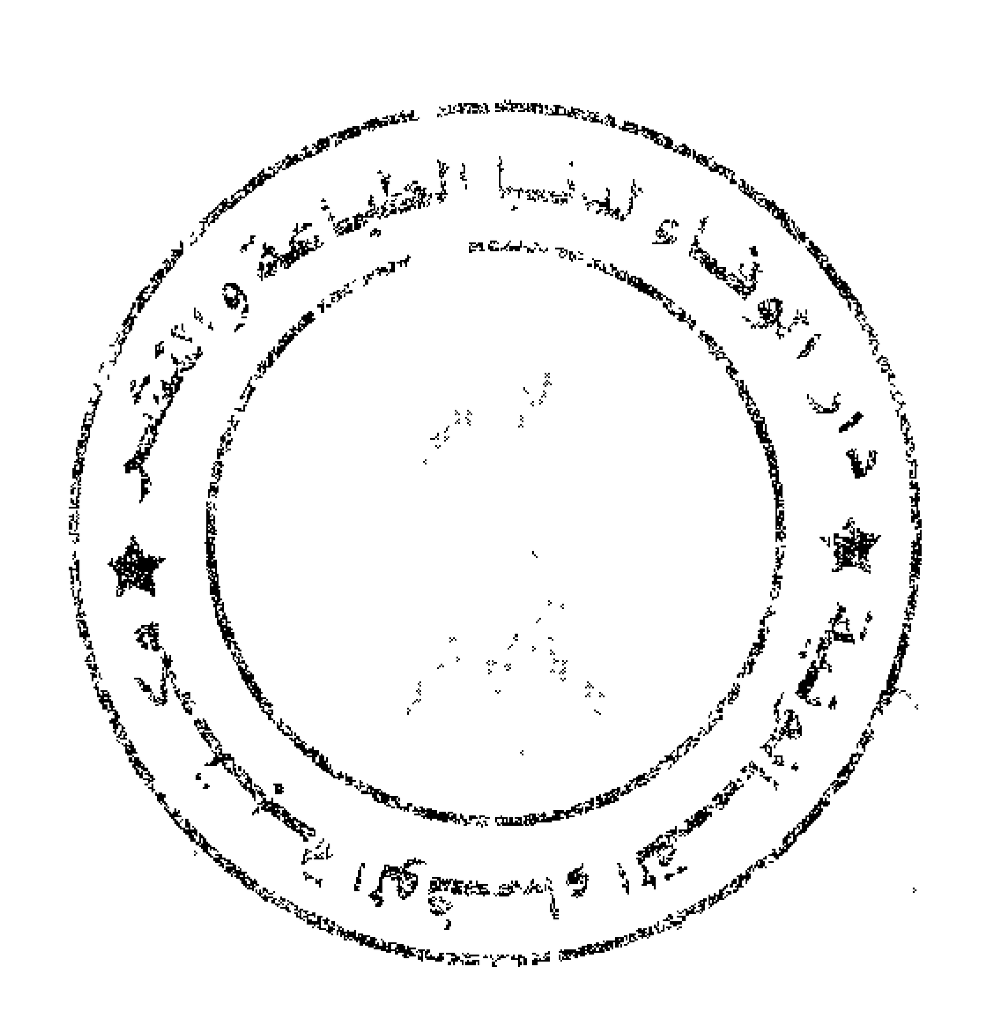

رقم الإيداع : 2012/23259

الترقيم الدولى :978-977-6413-39-9

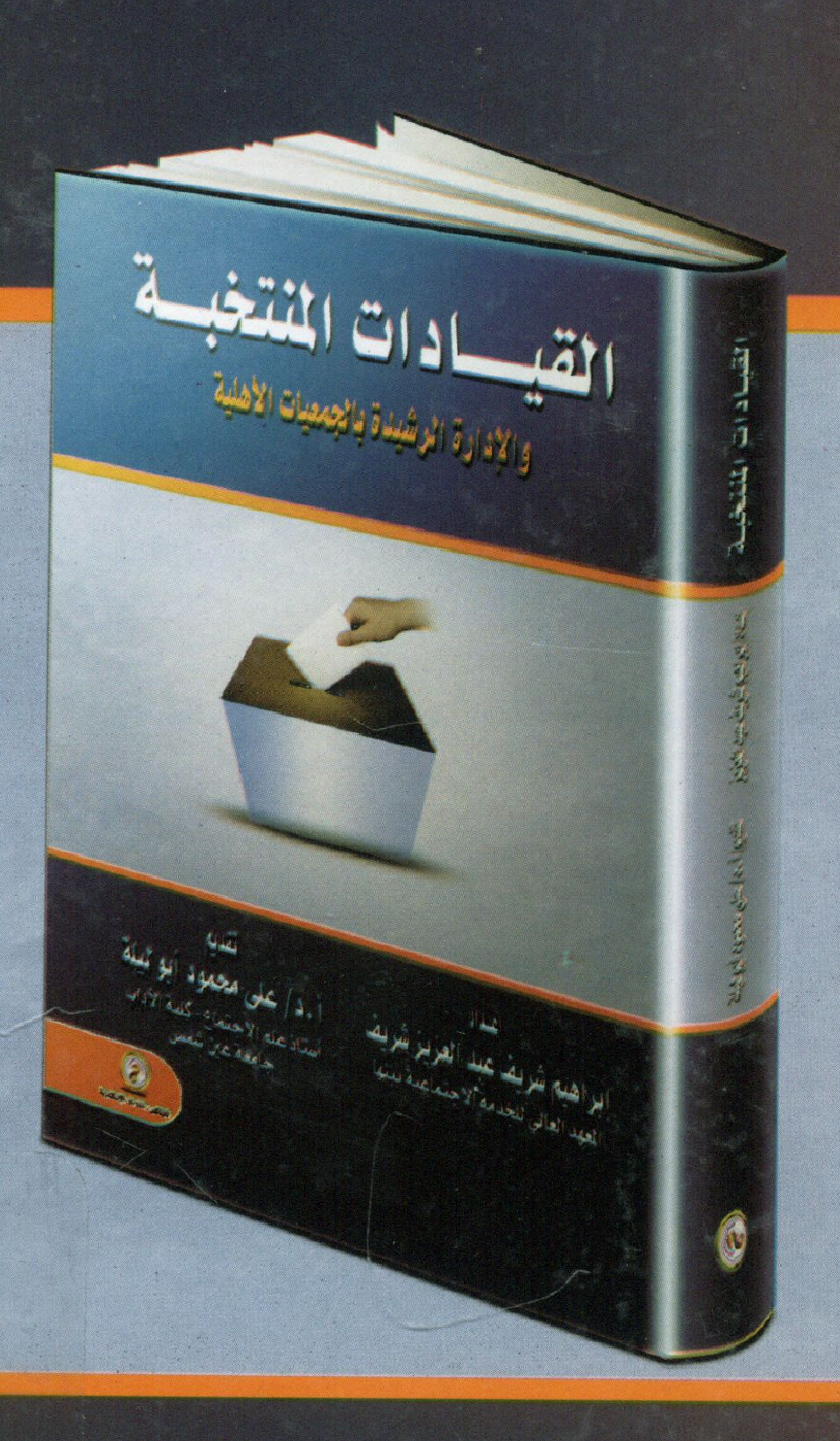
مع تحيات

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس: 5404480 - الإسكندرية


دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر








الناشر
دار الوفـاء لدنيـا الطبـاعـة والنـشر
٥٩ ش محمود صدقى متفرع من العيسوى سيدى بشر - الإسكندرية
تليفاكس : ٥٤٠٤٤٨٠ / ٠٠٢٠٣ - الاسكندرية